جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

# اثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية
## دراسة ميدانية

زياد عطاالله العضايله

اشراف

الدكتور نضال الحوامده

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2006

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

*نموذج رقم (14)*

# إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب زياد عطاالله العضايله الموسومة بـــ:

## أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

**القسم: الإدارة العامة.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| د. نضال صالح الحوامده | | 2006/5/11 | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. حلمي شحاده يوسف | | 2006/5/11 | عضواً |
| أ.د. علي محمد العضايلة | | 2006/5/11 | عضواً |
| د. فهد سليم الخطيب | | 2006/5/11 | عضواً |

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

## إهـــداء

إلى روح والدي تغمده الله بواسع رحمته وجليل مغفرته...

إلى الأم الحنون أمدها الله بالصحَّة والعافية....

إلى زوجتي...... رفيقة درب الخير والعطاء، ومصدر إلهامي.

إلى إخوتي وأخواتي ...

إلى ابني وبناتي... مصدر عزّ وافتخار

**زياد العضايله**

## شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل، الذي وفق مسعاي، ويسر مبتغاي، لما يحبّه ويرضاه، ولأستاذي الفاضل، ومنار مسيرتي العلمية في مؤتة الشموخ والكبرياء، الدكتور نضال الحوامدة، جزيل الشكر ووافر التقدير والاحترام، لما شملني به من توجيه ورعاية كريمه، بإشرافه على دراستي بتميّز واقتدار. جزاه الله عنّي كلّ خير. وللأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، شكري وعظيم امتناني، لتكرمهم بإثراء هذه الرسالة بفيض خبراتهم المعرفية والأكاديمية المتمكنة. وخالص الشكر للدكتور فهمي الفهداوي على سعة صدره وحسن أخلاقه، والشكر الموصول لكلية إدارة الأعمال، عمادةً، وأساتذة أجلاء، وإداريين لما لمسته من طيب تعامل ، وحسن معاملة، وتسهيل أمور. ولكل من زاملت من أخوات قديرات وإخوان أكارم.. وعلى دروب الخير نلتقي. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

**زياد العضايله**

# فهرس المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| الإهداء................................................ | أ |
| شكر وتقدير.......................................... | ب |
| فهرس المحتويات ...................................... | ج |
| قائمة الجداول.......................................... | هـ |
| قائمة الملاحق.......................................... | ط |
| قائمة الأشكال ........................................ | ي |
| الملخص باللغة العربية.................................. | ك |
| الملخص باللغة الإنجليزية ............................... | ل |
| **الفصل الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها**.......................... | |
| 1.1 مقدمة الرسالة ........................................ | 1 |
| 2.1 مشكلة الدراسة........................................ | 2 |
| 3.1 أهمية الدراسة ........................................ | 2 |
| 4.1 أهداف الدراسة ........................................ | 3 |
| 5.1 أسئلة الدراسة ........................................ | 4 |
| 6.1 فرضيات الدراسة ...................................... | 5 |
| **الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة** .................. | |
| 1.2 الإطار النظري ........................................ | 6 |
| 2.2 الدراسات السابقة ...................................... | 49 |
| **الفصل الثالث : المنهجية والتصميم**................................ | |
| 3. 1 منهجية الدراسة ...................................... | 63 |
| 3. 2 مجتمع الدراسة وعينتها ............................... | 63 |
| 3. 3 أداة الدراسة ......................................... | 65 |
| 3. 4 صدق أداة الدراسة ................................... | 67 |
| 3. 5 ثبات أداة الدراسة ................................... | 67 |

3. 6 المعالجة الإحصائية ........................................ 68
3. 7 التعريفات الإجرائية ........................................ 69
3. 8 نموذج الدراسة ........................................ 71
**الفصل الرابع: عرض النتائج** ........................................
1.4 الإجابة على أسئلة الدراسة ........................................ 73
2.4 اختبار فرضيات الدراسة ........................................ 94
**الفصل الخامس: الخاتمة والمناقشة والتوصيات** ........................................
1.5 الخاتمة ........................................ 119
2.5 المناقشة ........................................ 119
5.3 التوصيات ........................................ 132
المراجع ........................................ 134
الملاحق ........................................ 140

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية | 64 |
| 2 | قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة | 68 |
| 3 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لسمات فرق العمل | 73 |
| 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد وضوح الأهداف | 75 |
| 5 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد توازن الأدوار | 76 |
| 6 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد القيادة المناسبة | 77 |
| 7 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد المهارات المتخصصة | 79 |
| 8 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد مرونة الاتصال | 80 |
| 9 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد استمرارية النشاط. | 81 |
| 10 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الإبداعية | 83 |
| 11 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الشفافية. | 84 |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 12 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابة افراد العينة عن المتغيرات الفرعية لفاعلية الوزراة | 86 |
| 13 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد تحقيق الأهداف. | 87 |
| 14 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد التطوير الذاتي للمنظمة. | 89 |
| 15 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد رضى المشارك. | 90 |
| 16 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد توظيف الموارد. | 95 |
| 17 | يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين سمات فرق العمل وفاعلية المنظمة، على المستوى الكُلي والبُعدي المنفرد . | 91 |
| 18 | أختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء | 94 |
| 19 | نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة | 95 |
| 20 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في فاعلية الوزارات الأردنية. | 96 |
| 21 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية الوزارات الأردنية من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة | 98 |
| 22 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية. | 99 |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 23 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ تحقيق الأهداف من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة | 100 |
| 24 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في التطوير الذاتي للمنظمة في الوزارات الأردنية. | 101 |
| 25 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتطوير الذاتي للوزارات الأردنية من خلال سمات فرق العمل | 103 |
| 26 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في رضا المشارك في الوزارات الأردنية. | 104 |
| 27 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ برضا المشارك من خلال سمات فرق العمل | 105 |
| 28 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية. | 106 |
| 29 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتوظيف الموارد من خلال سمات فرق العمل | 108 |
| 30 | تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية | 109 |
| 31 | نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل حسب متغير المؤهل العلمي | 110 |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
| --- | --- | --- |
| 32 | نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل تبعاً لمتغير العمر | 111 |
| 33 | نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل حسب متغير سنوات الخبرة | 112 |
| 34 | تائج تحليل اختبار (t) لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل تبعاً لمتغير الشخصية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي) | 113 |
| 35 | تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو (فاعلية المنظمة) في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية | 114 |
| 36 | نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فاعلية المنظمة حسب متغير المؤهل العلمي | 115 |
| 37 | نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فاعلية المنظمة تبعاً لمتغير العمر | 116 |
| 38 | نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فاعلية المنظمة حسب متغير سنوات الخبرة | 117 |
| 39 | نتائج تحليل اختبار (t) لإجابات المبحوثين على فاعلية الوزارة تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي. | 118 |

# قائمة الملاحق


| رمز الشكل | عنوان الملحق | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| أ- | أستبانة الدراسة | 140 |
| ب- | عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل من الوزارات الأردنية | 144 |

# قائمة الأشكال


| رمز الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
| --- | --- | --- |
| أ- | نموذج للقيم المتنافسة | 43 |
| ب- | نموذج الدراسة | 71 |

# الملخص


## أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية

## دراسة ميدانية

**زياد عطاالله العضايله**

**جامعة مؤتة، 2006**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر سمات فرق العمل في فاعليــة الــوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمــع البيانــات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(385) مبحوثاً، وقد تــم اســتخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأســاليب الإحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الحسابية، والأساليب الإحصائية التحليليــة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:**

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فــرق العمــل كــان مرتفعا حيث بلغ(3.62).
2. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية المنظمة كان مرتفعا حيث بلغ(3.55).
3. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر لسمات فرق العمل في فاعلية المنظمــة، وأن سمات فرق العمل فسرت(79.8%) من التباين في بُعد(فاعلية المنظمة).

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فرق العمل في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه السمة إلى المستويات العليا المرغوب بهــا، مــن خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحــالات التنظيميــة ذات التوجهــات الفرقية والاستدلال على إيجابيات العمل والأداء الفرقي لتحقيق الفاعلية في المنظمة.

## Abstract

**Effect Of Team Work Characteristics on the Effectiveness of Jordanian Ministries.**

**Zyaid A. Adileh**

**Mutah University, 2006**

The study aimed at recognizing the effect of team work characteristics on the effectiveness of Jordanian Ministries. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was designed and distributed to a sample of (385)subjects . The statistical package of social science (Spss) was used to a analyze the data of the questionnaire, using descriptive statistic techniques (Means and Stander deviation) and analytical statistic (multi–regression, stepwise multiple regression, ANOVA) to answer the questions of the study, and to test the its hypothesis.

The study reached at a set of findings:

1- The perceptions of the(385) subjects toward the characteristics of team work was high, with mean of (3.62).
2- The perceptions of subjects toward the effectiveness of ministries was high, with a mean of (3.55).
3- The existence of a major effect with statistical significance of team work characteristics on the effectiveness of ministries , and the independent variable explained about (79.8%) from the variance of dependent variable .

Based on the result of this study the following can be recommended create anew organization culture enhancing the team work characteristics in ministries environment, Also raise these characteristics to desired level, throughout periodical discussion, case studies and others techniques to achieve the effectiveness in these ministries.

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة ومشكلتها

## 1.1 مقدمة :

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير .

وقد دفعت هذه التغيرات إلى بروز معنى المنظمات، وتزايد قناعاتها نحو عدم الاعتمادية على البعد أو المؤثر الواحد، وضرورة الأخذ بتعددية الأسباب والمداخل وتنوع التأثيرات، على مختلف الصور الفكرية والعملية، المرتبطة مباشرة وغير مباشرة مع وضعية وطبيعة المنظمات الإدارية المعاصرة، التي راحت تلزم ذاتها بالخروج من إطارها الفردي، نحو الأطر الكلية والجماعية، ومن حالة الضيق إلى حالات الاتساع والتفاعلية، وبما يعزز من قدرتها على الاستجابة مع البيئة المحيطة والمرونة في استيعاب المدخلات الجديدة، والحرص على ضمان جودة المخرجات المتبدلة والمتنوعة والمتجددة، بحيث صارت تلك المنظمات تأخذ بالسياسات الإدارية الأكثر تطوراً، والقائمة على ارتكازات مفاهيم ومضامين فرق العمل، تحقيقاً لسياسات الجودة الشاملة وإعادة التنظيم، وخلق الفاعلية التنظيمية في العمليات الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وبالتالي قيام منظمات فرق العمل.

ويأتي موضوع فرق العمل Team Work، ليشكل نمطاً متميزاً في الأداء التنظيمي، كما يشكل أسلوب حراكٍ يعمق من دور المسؤولية الإدارية بطريقة متراكمة، تجمع المكونات التنظيمية فرداً وجماعة ونظماً على حد سواء ،حيث أن للفرق في المنظمات سمات أساسية وحيوية يرتهن تفصيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني والسلوك التنظيمي لما يضمن بالنتيجة تحقيق الفاعلية(Effectiveness) في المنظمة، من منطلق كون الفاعلية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها، فضلاً عن اتخاذ القرارات السليمة في عملية

تنفيذها(Griffin, 1999:8).

وفي إطار هذه المعطيات، فإنّ الوزارات الأردنية في البيئة العربية عموماً، والبيئة الأردنية خصوصاً، تُعدّ ميداناً بكراً للتجريب والاكتشاف، من حيث قدرتها على اكتساب التوجهات الإدارية الجديدة وحاجتها الماسة إلى مواكبة تطورات العصر وفلسفاته الجديدة ذات التأثيرات المهمة مثل العولمة والمنافسة وكثافة المعلومات، وسرعة الاتصالات، ومن حيث ضرورة تفصيلها استناداً إلى اكتشاف قيمتها، وتأصيل نماذجها الإدارية استناداً إلى تلك الأخلاقيات المحركة للذهنية الإدارية العربية والإسلامية كذهنية لها دور حقيقي في حركة وتفعل نشاطات المنظمات الإدارية ودعم أداء مواردها البشرية بآليات الأداء الفرقي والمهارات المتداعمة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر سمات فرق العمل في الوزارات الأردنية.

## 2.1 مشكلة الدراسة :

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمات لم تستوعب التغير باتجاه إحلال فرق العمل في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية.

أما فيما يتعلق بالوزارات الأردنية فلا توجد دراسات على حد علم الباحث تقر بوجود هذه السمات أو عدم وجودها وفي جميع الأحوال فإن وجد بعض هذه السمات فقد تكون وجدت بمحض الصدفة وليس عن تخطيط مسبق، لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في مدى توافر سمات فرق وأثرها في فاعلية الوزارات الأردنية.

## 3.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمثل دراسة منفردة -على حد علم الباحث- في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية وبيئتنا الأردنية، وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ربطت بين سمات الفريق وفاعلية الوزارات الأردنية تحديدا كي تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

1- إن البحث يسهم عملياً وميدانياً، في ربط مفاهيم الفريق والأفكار النظرية التي أسهمت في بلورة التوجهات الفرقية في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات، لذلك سوف تعدّ حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية اللاحقة أمام الباحثين والمعنيين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بالفريق لغرض إبرازها، واختبار تأثيراتها ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات الأردنية على وجه الخصوص .

2- محاولة تغطية الفجوة الناجمة عن عدم اختبار أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية في أداء أعمالها .

3- تخدم هذه الدراسة الوزارات الأردنية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن سمات فريق العمل، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لبناء الفرق في هذه الوزارات، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لبلورة سمات الفريق في هذه الوزارات .

**4.1 أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- تقديم خلفية نظرية تتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، لغرض تطابق الرؤيا مع الإطار الميداني .

2- التعرف على مدى توفر سمات فرق العمل في الوزارات الأردنية .

3- التعرف على مستوى الفاعلية وأهميته أبعادها في الوزارات الأردنية، من خلال تصورات المبحوثين ميدانياً .

4- دعم النتائج الميدانية بالتبريرات والتفسيرات المهنية والواقعية الدالة على الحكم البيئي لإجابات المبحوثين حول المتغيرات والأبعاد المدروسة .

5- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (سمات فرق العمل) وأبعاده المختلفة وبين المتغير التابع (فاعلية الوزارة) وأبعاده المختلفة.

6- تقديم توصيات مستقبلية تخدم توجهات الوزارات باتجاه سمات فرق العمل وحسن توظيفها في العمل الإداري .

## 5.1 أسئلة الدراسة

**تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية :**

1- ما الترتيب التنازلي لإبعاد سمات فرق العمل بحسب تصورات المبحوثين في الوزارات الأردنية ؟

2- ما الترتيب التنازلي، لأبعاد فاعلية المنظمة بحسب تصورات المبحوثين في الوزارات الأردنية ؟

3- ما العلاقات الارتباطية بين المتغير المنستقل (سمات فرق العمل)، والمتغير التابع ( فاعلية الوزارة ) بصورة كلية ومنفردة ؟

## 6.1 فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على (سبع) فرضيات أساسية وهي:

**أولاً** : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في فاعلية الوزارات الأردنية.

**ثانياً** : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سمات فرق العمل ( وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية.

**ثالثاً** : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي في الوزارات الأردنية.

**رابعاً** : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد

سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضى المشارك في الوزارات الأردنية.

**خامساً** : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($0.05\geq\alpha$) لأبعاد سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية.

**سادساً** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في الوزارات الأردنية، (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المستوى الوظيفي).

**سابعاً** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو ( فاعلية الوزارات) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في الوزارات الأردنية.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري و الدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري :

يعدّ مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة، وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهدافها استنادا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، والخروج من الطابع الفردي والاجتهادي في السلوك إلى الطابع الجماعي، وكذلك يعدّ مدخلا حديثا ومتطوراً في إكساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات.

**تطور مفهوم فريق العمل :**

تطور هذا المفهوم بعد حدوث الثورة الصناعية؛ وذلك نتيجة للتحول الصناعي والإنتاجي حيث حلت الآلة محل الحرفة، وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفاً إستراتيجياً للمنظمات .

وقد بدأ الاهتمام الحقيقي بفرق العمل منذ عام 1924 بحركة العلاقات الإنسانية ودراسات(Mayo) في مصانع(Hawthrone) حيث شخصت هذه المدرسة أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءته وإنما من خلال إرادة العمل الجماعي، وأنّ هنالك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة، والإنتاجية من جهة أخرى، وبذلك عززت هذه المدرسة الهوية الجماعية وتماسكها ووضعت بعض السمات الرئيسة لفريق العمل الفعال. (Dyer, 1995)

وتزايد الاهتمام بمواضيع فرق العمل من خلال دراسة المنظمات والأفراد والجماعات كما جاءت في دراسات(Lewin) عام 1930 حول ديناميكية الجماعة وتطويرها لها عام 1951 ليصبح مفهوم فاعلية الفريق بالإضافة إلى تبني مؤسسة Tailstock البريطانية عام 1940 توجها يقضي بأن زيادة أداء الإنتاجية يتطلب تنظيم العاملين بفرق العمل.( Harrington , 1994) .

ثم بعد ذلك ظهرت مدرسة تنمية المنظمات، وهي امتداد لمدرسة العلاقات

الإنسانية، حيث ركز أنصارها على ضرورة فهم السلوك الإنساني ويتبنى مفهوم الفريق وديناميكيته، حيث اقترح كل من (McGregor) و(Likert) أن خير وسيلة لدراسة المنظمات هو النظر إليها كأنظمة متداخلة المجموعات، حيث أن الأفراد في المنظمات لا يؤدون أعمالهم كأفراد ولكن كأعضاء في مجموعات أو فرق، وحدد بعض خصائص المجموعات والفرق الفعالة التي تؤدي وظائفها بشكل فعال، وأكد(Arghris) عام 1964 بأن التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق عمل(فرنش وآخرون، 2000)

في عقد السبعينيات ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة الأمر الذي أدى إلى تنامي الاهتمام بفرق العمل، وظهر مفهوم حلقات الجودة الشاملة وهو شكل من أشكال الفرق لحل المشاكل، والتركيز على الأهداف.( Edward, 1985)

ثم بدأ الاهتمام في عقد التسعينات بهندسة النظم أو ما يسمى بالهندرة، وهو إعادة التفكير بشكل أساسي، و إعادة التصميم بشكل جذري في الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء مثل التكلفة، والجودة، والخدمة السريعة، والفاعلية .

وهذا يتطلب تشكيل فرق العمل لما تمتع به.من مرونة عالية، وتفاعل مستمر لإعادة هندسة النظم من أجل السرعة، وتقليل التكلفة، والوصول إلى الجودة (Hammr et al, 1993).

مفهوم فرق العمل:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بفرق العمل تبعاً للمداخل والمنطلقات الفكرية التي عالجت هذا المفهوم، وتبعاً للأهداف والأبعاد التي اهتم الباحثونّ بها وحيث نجد أن هنالك تعاريف قريبة من بعضها بعضاً بينما هنالك تعاريف تأخذ منحى آخر تبعا لأسس فكرية وفلسفات ومدارس إدارية مختلفة، ولذلك لا بدّ من الاطلاع على بعض هذه التعاريف التي قدمها الباحثون والدارسون في هذا المضمار؛ للاطلاع على هذا المفهوم من جميع جوانبه وأبعاده المختلفة .

حيث يرى(Swell, 2005) أن فرق العمل ليست أداة تقنية فقط، وإنما هي إنتاج ورمزية وتحقيق ذات ووجدانية، وذلك من خلال نظرته إلى أن فرق العمل: هي

مجموعة من الأفراد الذي تنهار فيه مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحد والأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل .

بينما يركز (Montes, et al 2004) على التماسك في العمل الجماعي من خلال رؤيته بأن فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المتماسكين مع بعضهم بعضاً والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والالتزام، والتعاون مع بعضهم بعضاً من خلال أطر وأساليب وأهداف واضحة للجميع

ويصف(Byer et al, 2004) فرق العمل بأنها أنظمة وذلك من خلال رؤيته إلى أن فرق العمل: هي مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة، والتي يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا، حيث إنّ جميع الفرق تكّون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بيئتها، وأنها تتميز بواسطة مداخلاتها ومخرجاتها وتركيبها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى المخرجات .

ويركز(Kreitner et al, 2003)على إستراتيجية عمل الفريق، وقيادته حيث ينظر إلى الفريق على أنهم عدد صغير من الأفراد، يتراوح عددهم بين 3-10 ذو مهارات تكميلية، ملتزمون لتحقيق هدف مشترك، وأهداف للإدارة ويكون متناسقا مع إستراتيجيته وله ثقافته التنظيمية والسلوكية، وقيادة تقوده ضمن نشاط مشترك .

في حين ركز(إدعيس، 2002) على مفهوم بناء فريق العمل حيث نظر إليه على أساس أنه مجموعة من الأفراد لديهم المهارات والقدرات الكافية لأداء مهمات بصورة فعالة، وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية، ويعملون على تحقيق هدف محدد، ويعملون على حل صراعاتهم الداخلية دون أن تؤدي هذه الصراعات إلى تفكيك الفريق .

بينما يرى (الرشيد وحدّاد، 2001) أن تعريفات الفريق في المنظمات توضح كثيرا من الأبعاد، كما تشتمل على مجموعة عناصر أساسية تعبر عن مضمون

الفريق وحقيقة تكوينه ومقاصده، مثل: الفاعلية في الأداء والمسؤولية المشتركة، والمهارات المتبادلة، والمعرفة في الأداء، وبناء العلاقات المتواصلة .

أما ( فرنش وآخرون، 2000) فيروا أن فرق العمل: هي مكونات البناء التنظيمي في المنظمات، وان فاعلية تلك الفرق تتحقق طالما كانت تلك الفرق قادرة على إدارة ثقافتها وعملياتها، والأنظمة والعلاقات، وكونها جزءا لا يتجزأ من متطلبات التطوير التنظيمي .

ويركز(Holland et al, 2000) على الطابع الاجتماعي الكبير لفريق العمل، حيث يرى أن فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد معتمدين على بعضهم بعضاً ضمن مهام متداخلة، ويتحملون المسؤولية عن النتائج في ظل نظام اجتماعي تنظيمي تتجاوز فيه العلاقات فيما بينهم حدود التنظيم .

ويعرف(Mueller et al, 2000 :1399) ( فريق العمل على أنه مجموعة من الموظفين يتراوح عددهم بين ثلاثة إلى خمسة عشر عضواً، يلتقون بانتظام كلي ويعملون بشكل تواكلي؛ متبادل لإيجاد مهمة محددة من خلال مجهودات مشتركة بين الأعضاء ورؤى واضحة .

بينما ينظر(عبد الوهاب، 2000) إلى أن ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني، والى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود؛ حيث يرى أن الفريق هو مجموعة من العاملين يتم تشكيلها من أجل تحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة ما بين الأعضاء يبذل الأعضاء فيها تعاوناً متبادلاً، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة.

في حين ركز(Butts, 1999) على الجانب السلوكي والتنظيمي لفريق العمل، حيث يرى أن فريق العمل: هو طريقة لدمج الروحانية في مكان العمل من خلال القيم الكلية المطلقة التي تمكن الروح الجماعية من النمو والتباهي، هذه القيم التي تحترم الوقت، وتجمع السمات التي تنجز العمل من خلال الصدق والثقة، والعدالة، والحرية، والانسجام لتحقيق الهدف .

بينما ركز(كويك، 1999) على السمات الفعالة لمفهوم الفريق: وهي تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها الفريق، وذلك من خلال تعريف الفريق أنه مجموعة

من الأعضاء الذين يتميزون بمهارات متخصصة ومتطورة، ويساندون بعضهم بعضاً، ويتعاونون بحرية، وصراحة، ووضوح وذلك من خلال اتسام أعضاء الفريق بالمرونة، والثقة لتحقيق الأهداف .

ومن خلال استعراض التعريفات المتعددة لفرق العمل نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد لفرق العمل، وإنما هنالك عدة تعارف مختلفة، والسبب يعود إلى تعدد أنواع الفرق المستخدمة وتعدد أبعادها وأساليب تشكيلها وأغراضها .

حيث عدّ بعضهم أن فرق العمل: هي مكونات البناء التنظيمي في المنظمات من خلال ثقافتها، وعلاقتها، وعملياتها

ومنهم من نظر إليها على أساس فاعليتها من خلال سمات وخصائص تميزها دون غيرها في الخصوصية والأبعاد، ومتطلبات البناء والأداء .

وآخرون نظروا إليها من خلال ظاهر الطابع الجماعي المميز للسلوك التنظيمي، والى معالم الظاهرة التعاونية من خلال المهارات والمسؤولية .

وأخيراً نظر إليها بعضهم من خلال إنها أنظمة وعمليات متفاعلة مع بعضها بعضاً، ومع بيئتها الخارجية أي من خلال مدخلاتها ومخرجاتها .

الفرق بين مجموعة العمل وفرق العمل:

هنالك خلط بين مجموعة العمل، وفريق العمل ولتوضيح الصورة لا بد من النظر في التفرقة بين فريق العمل، ومجموعة العمل من خلال ما ذكره الباحثون والدارسون في ذلك الموضوع .

حيث يرى(Swell, 2005) أن فريق العمل يختلف عن المجموعة، فالمجموعة تتكون من مجموعات رسمية وغير رسمية، بينما فريق العمل هو الوحدة الأساسية لإعادة تنظيم العمل من خلال الدمج الاجتماعي، وتحقيق الملاءمة والانسجام والالتزام الجيد بين المجموعات الرسمية وغير الرسمية، وذلك من خلال انصهارها ودمجها في مكان واحد .

ويؤيده في ذلك(الصيرفي، 2003) حيث وضحّ أن هنالك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل، فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، وصفة العمل فيه إجبارية حيث أنه جزء من الهيكل التنظيمي،

ويتخذ قرارات تنفيذية، والعضوية فيه ثابتة وأعضاءه متجانسون، والمسؤولية جماعية ويرتكز في عمله على فكرة العمل الجماعي .

بينما الجماعة تكلف بإنجاز مسائل معينة، وصفة العمل فيها تطوعية، وسلطتها استشارية في الغالب، وتنتهي بانتهاء مدتها، وأعضاءها غير متجانسين من حيث الوظيفة والمنصب، والمسؤولية فردية، وهي أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي .

ويرى(Kreitner et al, 2003) أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق .

ولقد حدد عدة معايير لكي تصبح المجموعة فريقا وهذه المعايير هي :

1- القيادة تصبح نشاطا مشتركا.
2- المجموعة تطور هدفها ومهمتها الخاصة .
3- المسؤولية تنتقل من شخص متشدد إلى الفرد والجماعة .
4- حل المشكلات يصبح أسلوب حياة .
5- الفعالية يتم قياسها بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة .

وقد أيده في هذا الرأي (ويلان، 2002) فيرى أن الجماعات التنظيمية، يمكن أن تصبح فرق عمل عندما تشكل الأهداف المشتركة، وتكون الطرق الفعالة لتحقيقها مناسبة من خلال مراحل التشكيل، وسمات وخصائص الفرق والأدوار التي تقوم بها، حيث تنظر إلى أن الجماعة لم تصل إلى مستوى عالٍ من الفعالية والإنتاجية من خلال مراحل التشكيل، وخصائص وسمات الفرق .

ويرى(هاييس، 2002) أن الفريق يختلف عن المجموعة من حيث إن الفريق موجه لمهمه ومكون من أفراد لهم كفاءات ومغرفة ومهارات مختلفة، ومكملة لبعضها بعضاً ويمثل تماسك الفريق عاملاً مهماً في فريق العمل، وكذلك يختلف الفريق عن مجموعة العمل من حيث الإدارة، فإدارة فريق العمل لديها سلطة وتفويض لاتخاذ قراراته اليومية، وكذلك ينظر إلى تأثيرات الفريق من حيث أنه

يساعد في إدخال تغيرات تنظيمية، بل ويحول التنظيم كله إلى العمل كفريق وهذا ما تفتقد إلى المجموعة من حيث السلطة والتفويض و إعادة البناء الهيكلـــي للمنظمــة والتماسك .

وإذا كان(عبد الوهاب، 2000) قد عدّ الفريق من ضمن نوعيات الجماعة إلا انه ميز الفريق كنوع له خصوصية تفضيلية نوعاً وأداءً، من حيث أن الفريــق يحـــتكم على أعضاء لديهم التزام تنظيمي، وعلاقات اعتمادية متبادلة، ومهـــارات تكامليـــة، ومشاركة فاعلة من الجميع في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، من أجل تحقيـــق الهدف وهذا ما تفتقد إليه المجموعة حيث إن أهداف المجموعة قد تتفق أو تتعارض مع الأهداف الكلية، وقد يعمل كل عضو باستقلالية عن الآخر، ومشاركته في اتخـــاذ القرارات المتعلقة بالجماعة فقط ومهاراتها عشوائية ومختلفة.

وبناء على ما سبق فإن مفهوم فريق العمل أكثر حيوية من مفهوم الجماعة فـــي المنظمات . فالفريق متميز بالأداء الجماعي نحو الأهـــداف، والتعاضـــد والطاقـــة الإيجابية والمسؤولية الجماعية والفردية، وتتكامل مهارته وقدراته في حين أنّ مفهوم الجماعة قاصر عن ميزات الفريق من خلال كون الجماعة تتعامل مـــع معلومـــات متناثرة حيال الهدف، وتعاضد سلبي والمسؤولية الفردية، وتفتقد إلى التكامليـــة فـــي المهارات والقدرات، إلا أنه يعدّ أحد مراحل تطور الفريق .

**أنواع فرق العمل:**

لقد تعددت أنواع فرق العمل تبعا لتنوع الأهداف التي تشكلت من أجلها ودرجـــة الاستقلالية المتاحة، ودرجة النضوج والفترة الزمنية لأداء المهام وغيرها من أبعـــاد فرق العمل.

**حيث يرى (أفندي، 2003) أن فرق العمل تأخذ أنماطاً متعددة أهمها :**

1- فرق المهام الكبيرة: وظيفتها تحديد الفرص المتاحة، وتقـــدير احتياجاتهـــا وهي تضع الإطار الفلسفي العام، وتحدد السياسات والاتجاهـــات العامـــة، وتضع الأهداف وخطط العمل، و تحدد الموارد المطلوبة، وتقوم بمتابعـــة الأداء، ويكون أعضاؤها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة .

2- فرق المهام المحددة: ويتراوح عدد أفرادها بين(5-8) وتحتاج إلى أعضاء

لديهم الخبرة، ووظيفتها حل المشاكل، أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وغيرها.

3- دوائر الجودة: يتم تشكيل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة، وهم يعملون على مستوى تحسين الجودة، أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية .

4- الفرق الموجهة ذاتيا: يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة ويجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل، ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف، وقياس مستوى الأداء، والتنسيق مع الإدارات الأخرى .

5- الفرق المدارة ذاتيا: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها، بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقوم بتنفيذ وتصميم التدريب اللازم لأعضائها، وتحدد مستويات الأداء.

**في حين يضيف(Kreitner et al, 2003) ثلاثة أنواع من فرق العمل وهي:**

1- فرق العمل التي تدار ذاتيا : ويعرفها على أساس أنها مجموعة من العمال الذين منحوا مسؤوليات إدارية في مجال مهماتهم، بحيث تشمل النشاطات المفوضة مثل التخطيط، والجدولة، والمراقبة، والتوظيف وتتكون من مجموعات عمل شبة مستقلة، ومجموعات عمل مستقلة، وفرق ممتازة، وهذا النوع من الفرق يتطلب من الإدارة إحداث ثورة في فلسفة الإدارة، والبنية، والتوظيف، وأنظمة المكافأة.

2- الفرق الوظيفية: وهي الفرق التي تتكون من المتخصصين ومن الأدوات الأخرى، والتي تقوم ببرمجة الاستراتيجيات، وحل المشاكل والابتكار والتصميم.

3- الفرق الافتراضية: هي نتاج للزمن الحديث وهي نمط جديد من أنماط

فرق العمل حيث أنّه مجموعة من المهمات المتباعدة والتي تنفذ أعمالهـــا عبر تقنية المعلومات والمهارات، ويتكون الفريق بغض النظر عن المكان والزمان الذي يؤدون فيه أعمالهم .

**في حين صنف(هاييس، 2002) فرق العمل من حيث أشـــكالها ووظائفهـــا المختلفة تبعا إلى:**

1. فرق إنتاج أو خدمة: وهي الفرق التي تكون مشمولة بنشاط محـــدد فـــي التصنيع والمشتريات أو الخدمة، وتشمل هـــذه الفـــرق المـــضيفين فـــي الطائرات . أو فرق تجميع خط الإنتاج، أو فرق التنقيب عن النفط ويغلب علها طابع الفرق المدارة ذاتياً حيث ينظمون عملهم ولهم استقلالية سلطة في عملهم .
2. فرق الإجراء أو التفاوض: تتكون هذه الفرق من أفراد مرتفعي المهارات يعملون مع بعضهم ،لإنجاز أنشطة خاصة، حيث يكون دور كل فرد منهم واضح التعريف، وتتميز هذه الفرق بالتركيز التام على المهمة من خـــلال وجود قيادة واضحة مهمتها التنسيق والتوفيق، وتشمل هذه الفرق : فـــرق الجراحين والموسيقيين، وفرق إدارة المطارات والخطوط الجوية .
3. فرق المشروعات والتطوير: تتكون هذه الفرق من فرق تطـــوير المنـــتج وفرق الأبحاث، وفرق المشروعات، وتميل هذه الفرق إلى العمـــل لفتـــرة طويلة وذلك تبعا للمهمة المكلفة بها، وتتكون من تقنيين ومهنيين مرتفعـــي المهارات مع خليط من التجمعات المختلفة، وتميل إلى تنظيم عملها داخليا، وعادة ما يكون لها مستوى مرتفع من الاستقلال بالنسبة إلى بقية التنظيم.
4. فرق النصح والشمول: يهتم هذا النوع من الفرق بتوفير النصح التنظيمـــي واتخاذ القرار، ولها مدى مقيد جداً ولا يحصلون على كم كبير من وقـــت العمل، ولأعضائها أدوار أخرى داخل التنظيم ومسؤولية محـــددة، ومـــن أنواعها: فرق التخطيط المالي، وفرق تخطيط الأفـــراد، وفـــرق مراقبـــة الجودة.

**في حين صنفت(كندرسلي، 2001) فرق العمل طبقا لمهامها وخصائصها وهي:**

1- فريق المديرين: تتألف من مجموعة من المديرين يتم اختيارهم بناء على مجموعة من الأدوار التي يلعبونها، ومهمتها تطوير استراتجيات المنظمة.

2- فرق المجموعات الوظيفية: ويتم تشكيلها من مختلف الأقسام، ومهمتها توليد الأفكار وحل المشاكل التي تعترض العمل والابتكار والتصميم .

3- فرق عمل الناشطة: وهي مجموعة من الأفراد التي تتمتع بمهارات عالية في التخطيط، مهمتها تنفيذ الاستراتجيات والخطط طويلة الأجل .

4- فريق عمل الدعم: وتشكل هذه الفرق لدعم أعضاء الفرق الأخرى من خلال تقديم الخدمات المالية والنظم المعلوماتية والتوظيف .

5- فريق عمل المشروعات : يتم اختيار أعضائها من أجل العمل في مشروعات مؤقتة، وتنتهي بانتهاء المشروع .

6- فريق التنفيذ: يتكون أعضاؤها من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغير بما يتلاءم مع أهداف المنظمة، وتكون مهمته تحقيق إصلاحات مستمرة من خلال تطبيق الطرق الحديثة .

7- المجموعات الساخنة: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها من أجل القيام بالمهام الإستراتيجية مثل دخول أسواق جديدة، أو وضع برامج لابتكارات جديدة .

8- فريق المهام الطارئة: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها في الأجل القصير؛ بهدف دراسة مشكلة معينة أو حلها، وإعداد التقارير اللازمة، و رفعها إلى المستويات الإدارية .

**ويصنف(Conti et al, 1997) فرق العمل طبعا لأهدافها وهي :**

1- الفرق الوظيفية الشاملة: تتكون هذه الفرق من أقسام مختلفة تكون مهمتها: التصميم، والتسويق، والهندسة، والتصنيع وقد طبقتها شركة Chrysler.

2- فرق الجودة: وهي مجموعة من الأفراد التي تشكل من أجل تحسين

الجودة والإنتاجية، وخفض تكاليف المنتج .

3- فرق وضع السياسات التنظيمية: يتشكل أفرادها من جميع مستويات المؤسسة ويكون لدى أعضائها القدرة الإبداعية لتطوير سياسات المؤسسة وفلسفتها .

4-الفرق الإدارية: وهي الفرق التي تهتم بحل المشاكل الإدارية وتكون مقصورة على الأقسام.

5- فرق العمل الموجهة والمدارة ذاتيا: وهي مجموعة من الأفراد قادرة على القيام بتنظيم العمل بنفسها من حيث سيطرتها الكلية على عمليات الإدارة، وتنفيذ مجموعة المهام الكاملة، وذلك من خلال كونها فرق مفوضه حيث أنها تضع أهدافها الخاصة، وتحدد المشكلات التي يجب التعامل معها وتتحمل المسؤولية عن نجاحها، ويمكنها التوظيف والفصل.

**وصنف(WoodCook, 1994) فرق العمل حسب مهامها إلى:**

1- الفرق العليا : وهي الفرق التي تضع الأهداف الهامة، وتطور إستراتيجية المنظمة ولذلك فهي بحاجة إلى عضوية واسعة نظراً للمهام الواسعة الملقاة عليها.

2- الفرق الإدارية: مهمتها وضع الأهداف الأكثر تفصيلاً، وينسقون ضبط عمل الآخرين ويبتكرون إستراتيجيات التطور، ويسيطرون على الحدود الفاصلة بين الوظائف المختلفة .

3- الفرق المُشّغلة: هم الذين ينجزون العمل والعاملون على الآلات وخطوط الإنتاج، وهي الفرق التي تؤدي المهمة الأساسية وتحول المدخلات إلى مخرجات .

4- الفرق التقنية: هم الأفراد الذين يضعون المعايير في المنظمة، وربما تكون معايير تقنية، أو معايير إنتاجية، أو معايير خدماتية .

5- فرق الدعم: هذه الفرق توجد عموماً خارج سير العمل الطبيعي للمنظمة، وهي التي تقدم الدعم المباشر الفردي للفرق التي تقوم بإنجاز الأعمال .

من الملاحظ أنه تعددت المداخل التي بموجبها تم تصنيف وتبويب فرق العمل،

ويعتمد ذلك على الأبعاد المختلفة التي اعتمدها الباحثون فمنهم من نظر إليها من حيث أهدافها، ومنهم من نظر إليها من حيث خصائصها، ومنهم من نظر إليها من حيث أنواعها، ومنهم من نظر إليها من حيث مهامها، ورغم تعدد المداخل إلا أنهم يتفقون من حيث المفهوم وبصورة واضحة على الأنواع الكثيرة والرئيسة لفرق العمل التي يشيع استخدامها في المنظمات من خلال وجود خصائص مشتركة وأهداف ومهام لمعظم هذه الأنواع، وهي فرق وظيفية، فرق ذاتية، فرق افتراضية، فرق حل المشاكل , فرق التطوير والابتكار، فرق الإدارة العليا، وفرق الإنتاج .

مما دعا الدراسة إلى استعراض أكثر من تصنيف؛ وذلك بهدف إعطاء الباحثين والدارسين فكرة عن تنوع هذه الأنواع والتصنيفات.

**أدوار الفريق:**

إحدى أعظم نقاط القوة في الفريق الفعال، تقع في توليفة الفريق المكونة من مواهب وقدرات مختلفة، حيث أن نقطة البداية في بناء الفريق تبدأ بالاختيار الجيد لأعضائه وذلك من خلال معرفة كل عضو من أعضاء الفريق دوره، ومعرفته لأدوار باقي أعضاء الفريق، ولكي يؤدي أي فريق عمله لابدّ أن تكون هنالك أدوار حاكمة يجب أن تؤدى من خلال أعضاء الفريق، وهذه الأدوار حددها كل من (هابيس، 2002) و(عبد الوهاب، 2000) و( كويك، 1999) و (Brook, 1999) و(WoodCook, 1994) بالأدوار التالية :

1- **القائد:** جميع الفرق تحتاج إلى قائد والقائد، هو الذي يقوم بتشكيل الفريق وتحديد نقاط القوة والضعف، وتنمية الشعور لدى أعضاء الفريق بالعمل بروح الفريق الواحد من خلال توضيح الأهداف، وخلق الحماس والتحضير، وتوفير البنية الأساسية والاحتياجات المختلفة للفريق في مراحل تطوره.

2- **المتحدي والناقد:** غالبا يرى على أنة المنسق؛ لأنة يتبنى أسلوب غير تقليدي، ويتبنى كثيراً من الأفكار ولديه الخبرة في تقديم الحلول البديلة للتعرف على نقاط الضعف المحتملة، والمتحدي أو الناقد يصبح الفريق راضياً، لأنه يقتصر الإثارة للمراجعة الجذرية لما يفعله الفريق .

3 – **الخبير أو المتخصص:** نحن نعيش في عصر التخصص الذي لا ينتهي، والفريق ربما يتطلب العديد من الاختصاصيين الذين يكون دورهم الرئيسي هو توفير الخبرة اللازمة التي لا تكون متوفرة للفريق واللذين يقدمون الرأي المحترف الذي ربما يحتاجه الفريق، والخبير ربما يكون مهندساً أو محاسباً أو مخططاً.

4. **المجدد أو مولد الأفكار:** هو الشخص الذي يستخدم الخيال ويقترح دائما أساليب جديدة لعمل الأشياء من خلال توليده للأفكار الجديدة وتطويرها لتصبح استراتيجيات عملية، ولديه القدرة للتصدي لمعالجة المسائل المعقدة والعمل على حلولها لتصبح فرص محتملة لتحقيق النجاح، ومن الخصائص التي يتمتع بها : رؤية، أبداع، منطق، حماس.

5. **السفير – عضو الاتصال الخارجي :** يعمل مثل السفراء الذين يسافرون للخارج وينشئ العلاقات الخارجية التي تمكن الفريق من إكمال مهمته، ويتمتع بشخصية ودية، يمكنه كسب الأصدقاء بسهولة، لديه حضور مؤثر ورؤية واضحة للصورة الكلية للفريق وكذلك للبيئة الخارجية للفريق.

6. **الداعم – المنسق:** هو عضو الفريق الذي يقوم بتجميع أعمال الفريق ككل في شكل خطة متماسكة من خلال فهمة للعلاقة بين المهام الصعبة، ولديه إحساس قوي بترتيب الأولويات والقدرة على رفع المعنويات، وحل النزاعات من خلال وصوله إلى أساس المشكلة وهو الذي ينسق ويشجع ويدعم أعضاء الفريق للوصول إلى الهدف المنشود.

7. **الدبلوماسي – الموجه – المشكّل :** هو عضو الفريق الذي يعرف الحلول الدبلوماسية، وله تأثير عالٍ ضمن الفريق، ويتمتع بمهارات عالية بلعب دور كبير في توجيه الفريق نحو النتائج الناجحة من خلال وضوح الرؤيا والهدف لديه، وغالبا هو الشخص الذي يقود الفريق في الأوقات والظروف الصحية.

8. **القاضي – الوسيط :** هو عضو الفريق الذي يمثل دور القاضي يستمع، ويصغي ويسأل، ويفكر مليّاً قبل اتخاذ القرار، تمثل هذه الشخصية الابتعاد عن المجادلات ولا يرى نفسه مؤيداً لأي وجهة نظر، لكنه يهتم في رؤية

الأفكار بأن تكون مقيمة بشكل ملائم، وأن القرارات الصحيحة قد تم اتخاذها هذه الشخصية توفر التوازن بين أعضاء الفريق.

9. **المنقذ – المنجز** : وهو شخص فعال يحول أفكار الفريق إلى مهام إدارية وإنتاجية، يعمل وفق منهج محدد مندفع ذاتيا لرؤية نتائج ملموسة، وهذا الشخص هو هدف الفريق الذي يذكّر كل عضو بالمقاييس الزمنية ومتطلبات الإنتاج، وهو يملك عملية توجيه عالية من أجل إنجاز المهمة.

10. **المراجع – المكمل:** هذه الشخصية تساعد الفريق في أن يكون أداؤه أفضل في المستقبل من خلال مراجعة الأداء السابق؛ لأنة من الأسهل المراقبة من الخارج مع عدم المشاركة في المهمة، وهو يقدم التغذية الراجعة للفريق ويعمل كمرآة عاكسة له .

فيما يحدد (Margerison et al, 1991) أدوار فريق العمل من خلال عجلة إدارة الفريق حيث تم تجميع أدوار الفريق في أربعة مناهج عامة وهي مكتشفون، وناصحون، ومراقبون، ومنظمون، وفي جميع هذه المناهج توجد ثمانية أدوار مختلفة والتي تتداخل مع البيئة العامة بدلاً من الوقوع فيها، و تشمل هذه الأدوار: إعداد التقارير، وتقديم النصح، وترويج الفريق للخارجين، والابتكار وإنتاج الأفكار الجديدة وتقويم تلك الأفكار وتطويرها، وتنظيم أنشطة الفريق في مراحل وأهداف متماسكة، ومراقبة وفحص جودة العمل الذي ينتجه الفريق، والتمسك بالعلاقات التنظيمية والاجتماعية في الفريق، ويتم التنسيق بين هذه المناهج من خلال الرابط أو المنسق والذي ينسق عمل أعضاء الفريق المختلفين وأنشطتهم، ويعمل أيضا للفريق مع الخارجين، وهذه هي الأدوار التي يجب أن يتمتع فيها أعضاء الفريق الكفؤ.

حيث يلاحظ(WoodCook, 1994) إن هذه الأدوار تعدّ دوراً وليس عضواً فردياً، بعض الأعضاء ربما يتصرفون بشكل حصري في إحدى هذه الأدوار، لكن الآخرين ربما يمثلون مزيجا من الأدوار بحيث يستطيع العضو تبني أدوار مختلفة في مواقف مختلفة.

**مراحل بناء الفريق:**

تمر الجماعات والفرق في مكان العمل في حالة نمو وتطور بعدة مراحل متميزة

خلال حياتها إنها تنمو(ليس بمعنى إنها تكبر و إنما تزداد تماسكا وتشد وتقوي روابط الثقة والتفاهم والمودة والتآزر بين الأفراد حيث أوضح كل من (WoodCook, 1994) و(Foster, et al, 1996) و(هولب، 1999 ) و(Caracciolo, 2000) أن الفرق تمر بأربع مراحل بالتحديد هي: التشكيل، والعصف، ووضع المعايير، والأداء .

و أضاف إليها كل من (Kreinter, et al, 2003) و(عبد الوهاب، 2000 ) (Mc Courty, et al, 2001) مرحلة خامسة وهي مرحلة الإغلاق أو الحداد؛ حيث تمر كل مرحلة من مراحل تطور الفريق بوساطة تغير وتوحيد الملاحظات من خلال هؤلاء الباحثين والدارسين .

**وهذه المراحل هي :**

**المرحلة الأولى : مرحلة التشكيل – الفريق غير المطّور:**

هي أكثر المراحل انتشارا من مراحل التطور الموجودة فهي نقطة البداية في تشكيل الفريق، هذه المرحلة التي يكون فيها الفريق على وشك الالتقاء وهي مرحلة انتقال من الحالة الفردية إلى الحالة الجماعية، إحدى خصائص هذه المرحلة هي أن المشاعر لا يتم التعامل معها بشكل صريح وواضح حيث ينظر إليها أنها خاصة بالفرد، فالأعضاء يتعاملون ويحافظون على الاتجاه الثابت في حياتهم، لأنها الطريقة التي يتم بها عمل الأشياء دائماً، وأحياناً لأنهم خائفون من اقتراح التغير حتى إنّ الأفكار البناءه حول التغير تكون غير مرحب بها الأعضاء لديهم قناعة بعدم تقديم أي اقتراحات غير مرغوب فيها الأعضاء قي البداية يكونون بائسين لا يوجد تفاهم مشترك للاحتياجات الواجب تلبيتها لعدم وضوح الأهداف. التفاعل والتفاهم بين الأعضاء يكاد يكون مفقوداً التهديدات الخارجية يتم مواجهتها بالمواقف الدفاعية والروتين الحكومي الزائد، والقائد يكون لديه وجهة نظر مختلفة عن أولئك الأعضاء.

الأخطاء يتم التستر عليها بوساطة الأعضاء لأنهم يعلمون إنها ترى على إنها فشل، وهذا يعني أن الأعضاء لا يحصلون على فرصة للتعلم من أخطائهم .

الأعضاء في هذه المرحلة يجرؤن على تحدي القائد، وأعظم فترة في تطور

الفريق تكون عندما يترك الفريق المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية، لأن هذا يعني أن الفريق سوف يتخذ قراراً لعمل شيء جدي .

**المرحلة الثانية : وتسمى مرحلة الفريق المجرّب أو تكوين الأفكار أو العصف:**

تبدأ المرحلة الثانية عندما يقرر الفريق أنه يريد بجدية مراجعة أساليب العمل الخاصة به، حيث يبدأ باتخاذ النشاطات التي سوف تحسن أداءه، وتبدأ الرغبة في العمل، المشكلات يتم مواجهتها بصراحة أكثر، و يبدأ الفريق بدراسة الخيارات المتاحة أمامه . تبدأ مناقشة المعتقدات والقيم الأساسية التي تحدد معالم السلوك التنظيمي بين الأعضاء، تبدأ المناقشات والخلافات بين الأعضاء تظهر من خلال مناقشة ما هو محرم .مشاعر الأعضاء الخاصة تدّرس والأخطاء الشخصية بين الأعضاء تؤخذ بعين الاعتبار، تبدأ المعارضة للقائد من قبل الأعضاء وتصبح الاجتماعات متميزة بالإصغاء لما يطرح .

الفريق في هذه المرحلة يصبح مهتما جدا ومستغرقاً في مشاكله والآفاق الجديدة التي يريد العمل فيها ويرى أن القيام بها يعدّ من أهم الأشياء .

الطريقة التي يدار بها الفريق أحد الموضوعات التي تُبحث، تبدأ أدوار أعضاء الفريق تبرز، الفريق يصبح أكثر فاعلية من خلال التماسك بين الأعضاء والمشاركة الفعالة في المناقشات و وضوح المهمة وبناء الثقة بين الأعضاء لكنه لا يزال يفتقد إلى القدرة على العمل في طريقة منهجية موحدة، لقد عمل الفريق في المسائل بنجاح لكنه لم يصنع التعلم في مجال مفيد

**المرحلة الثالثة : الفريق الموحد(وضع المعايير والقواعد ):**

بعد أن عمل الفريق في المسائل الشخصية في المرحلة الثانية وبدأ في حلها فإنه سوف يبدأ في امتلاك الثقة والنهج الواضح من خلال البحث في الأساليب العلمية .

في هذه المرحلة يقرر الفريق تبني نهج تنظيمي يؤدي إلى أسلوب أكثر منهجية من خلال اعتماد مجموعة من المعايير والقيم التنظيمية لتنظيم العلاقات بين أعضاء الفريق ،الفريق يقرر تبني منهج تنظيمي يؤدي إلى أسلوب أكثر منهجية ووضوحاً في العمل ودور كل عضو.

نقاط القوة والضعف تصبح واضحة لدى أعضاء الفريق ومهارات الأعضاء

تظهر من خلال أدوار الأعضاء، العلاقات الحسنة والأساليب الأكثر إثارة التي تمت تجربتها في المرحلة الثانية زادت قوة تأثير الأعضاء. في هــذه المرحلــة تطــرح الأفكار وتوضح المهام والأهداف التي يجب تبنيها وتجمــع المعلومــات المطلوبــة وتدرس الخيارات وتتخذ والقرارات .

**المرحلة الرابعة : الفريق الناجح أو( مرحلة الإنجاز)**

بعد الانتهاء من المرحلة الثالثة هنالك أساس لفريق ناضــج فعليــا. الــصراحة والعلاقات المحسنة في المرحلة الثانية والأسلوب التنظيمي ووضع القواعد والمعايير في المرحلة الثالثة يمكن الآن أن تستخدم لإكمال مهمة بناء فريق نافع فعلياً .

والمرونة أصبحت هي القرار مع الإجراءات التي تم تبنيها لتلبيــة الاحتياجــات المختلفة، القيادة سيتم تقريرها من قبل الموقف وليس البرتوكــول، القائــد يعــرف الحاجة إلى إشراك الفريق في حل المشاكل الجوهرية .

طاقات الأعضاء يتم استغلالها لمصلحة الفريق لأن الالتزام الشخــصي للفريــق يكون موجودا . ويصبح التطور أولوية ملحة، لأن الجميــع يــدركون أن النجــاح المستمر يعتمد على التطور المستمر، وتصبح الثقة والصراحة والأمانــة والتعــاون والمواجهة والمراجعة المستمرة لنتائج تصبح أسلوب حياة للفريق، ويصبح الفريــق مدركاً أنه جزء من منظمة أكبر لديها مسؤوليات أخلاقية واجتماعية، ومــدركاً أنــه أصبح محترفا لا بل منافسا وراغباً للوصول إلى الهدف وإنجاز المهمة .

**المرحلة الخامسة: وهي مرحلة الانفكاك، الإغلاق، الحداد**

المرحلة الأخيرة من تطور عمل الفريق هي الانفكاك، الإغلاق، الحــداد هــذه المرحلة ربما تحدث أو لا تحدث ربما يكمل الفريــق مهمتــه ...أو يكلــف بمهمــة أخرى، أو يتم معرفة جودة الفريق عن المراحل السابقة من خلال مخرجاته، فــي هذه المرحلة يشعر الفريق بالفخر الاعتزاز بإنجاز الأهداف التي أنشئ مــن أجلهــا وذلك من خلال الاحتفال .

وبينما يرى(هايس، 2002) أن بناء فريق العمل يشمل التنظــيم ككــل، وإنتــاج موقف يستطيع فيه أعضاء الفريق أن يعملوا بفاعلية وذلك من خلال تحديده لخمــسة مناهج رئيسة في بناء الفريق وهذه المناهج هي:

1-منهج ما بين الأشخاص لبناء الفريق: يركز منهج مابين الأشخاص على طبيعة تداخل الأشخاص لعمل الفريق، ويأخذ النظرة الضمنية من خلال فهم الأعضاء لبعضهم بعضاً بصورة جيدة، كما يهدف إلى جعل الفريق ملما بأنواع المساهمات المختلفة من خلال المناقشات المفتوحة والصريحة، وتبدأ الخلافات والنوايا المبيتة، تتضح مما ينتج عنه جو من الثقة المتبادلة بين الأعضاء.

2-منهج تعريف الدور : يمثل أنشطة بناء الفريق المبنية على منهج تعريف الدور إلى تركيز قوي على توضيح الدور، وعلى توقعات أدوار الأعضاء وأن يجري كل عضو في الفريق تقويما مباشراً لموقف عملهم ويعرف ما يمكن أن يفعله الآخرون مما يساعد على زيادة فعاليته الشخصية، وتكمن القيمة الرئيسية لمنهج تعريف الدور في الطريقة التي يُسمح لأعضاء الفريق كيف يضبطون أنماطهم الشخصية بطرق تساعد الفريق ككل على العمل بفاعلية، الدور وتوازن الدور يعمل على مساهمة حقيقية للعطاء .

3- منهج القيم : يركز منهج القيم على أهمية أن يكون للفريق مجموعة من القيم الواضحة والمصاغة صياغة جيدة، حيث تحتاج هذه القيم أن يشترك فيها كل أعضاء الفريق حتى يمكنهم توجيه كل إجراءات الأفراد بطريقة متماسكة ومتناسقة.

4-المنهج الموجه للمهمّة : يركز المنهج الموجه للمهمة لبناء الفريق على المهارات والموارد التي يحتاج أن يطورها الفريق أو يجمعها بغرض تأدية مهمته بفاعلية، وينظر إلى العلاقات ما بين الأشخاص وبناء بأهداف المشتركة وقيم الفريق على أنها جزء من الأدوات اللازمة لإتمام مهمته بفاعلية .

5- منهج الكينونة الاجتماعية : يركز منهج الكينونة الاجتماعية على ثلاثة أهداف رئيسة هي :

أ- إنتاج إحساس قوي بالوحدة والانتماء لدى أعضاء الفريق والذي يحفزهم للعمل مع بعضهم بعضاً، والتعاون لتحقيق أهداف الفريق.

ب- إنتاج جو من الفهم المتبادل بحيث يلمّ كل عضو في الفريق بمساهمات الآخرين.

ج- الشعور بالفخر والاعتزاز بانتمائهم إلى الفريق وذلك من خلال ترويج إنجازاتهم التي حققوها .

**دور القيادة في عملية بناء الفريق.**

يرى كل من (Woodcook, 1994) و(Foster, et al, 1988) و(هولب، 1999) و(Caracciolo, 2000) إن القادة الجيدين يعرفون كيف يكونون جزءاً من الفريق؛ وذلك من خلال مساعدة فرقهم للتحرك عبر المراحل المختلفة من تطور الفريق حيث إنّ كل مرحلة من هذه المراحل لها مشاكلها، ولذلك لا بد للقادة من اتخاذ إجراءات لتطوير التقدم في كل مرحلة .

**المرحلة الأولى ـ الفريق غير المطوّر أو مرحلة التشكيل:**

وفي هذه المرحلة يكون هنالك دور مهم للقائد في دعوة الأعضاء للمشاركة في همومهم ومشاكلهم، وتشجيع بحث نقاط القوة والضعف الفردية، وتشجيعهم على الصراحة من خلال طرح الأمثلة، وجعل أنشطة الفريق ممتعة وتقديم أقصى دعم لهم، تقديم بيان واضح للمشاكل التي يراها أعضاء الفريق

**المرحلة الثانية ـ العصف:**

في هذه المرحلة يجب على قائد الفريق أن يتخذ خطوات أكثر من حيث بناء الجسور بين الأعضاء، والسماح بظهور النزاعات إلى السطح، وتشجيع الصراحة مع التركيز على الوقت والأهداف التي أسس من أجلها الفريق، وكذلك بحث أساليب اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتشجيع أعضاء الفريق في الإفصاح عن مظالمهم وإيجاد فرص للتجريب .

**المرحلة الثالثة : الفريق الموحد ـ مرحلة تطبيق المعايير**

في هذه المرحلة يبدأ القائد بالعمل مع أعضاء الفريق على تطوير مهارات حل المشاكل وتطوير إستراتيجيات اتخاذ القرار، ويعمل على تطوير المهارات الفردية، وكذلك يوضح الأهداف والمهمة للأعضاء، ويشجع الأعضاء على المشاركة في نقاط القوة والتماسك والتلاحم، ويولد الثقة من خلال الإنجازات التي تحققت في المراحل

السابقة وتقديم دعم معتدل يساهم مع الأعضاء في وضع المعايير والسلوكيات للأعضاء الفريق وبيان أدوار الأعضاء .

**المرحلة الرابعة :الفريق الناجح ــ الإنجاز**

في هذه المرحلة يجرب القائد أنماطاً مختلفة من القيادة وذلك من خلال التغير مع احتياجات المهمة ويعمل على مساعدة الفريق في بناء الجسور مع الفرق الأخرى، ويعزز القيم والسلوكيات بين أعضاء الفريق ويشجع الاتصالات غير الرسمية ويحارب العزلة ويكشف أداء الفريق للتدقيق الخارجي، ويطلب من الأعضاء تقديم تقارير عن دور كل واحد منهم في إنجاز المهمة .

**سمات فرق العمل**

تعدّ سمات فرق العمل القوة الفعالة والمؤثرة على ديناميكية وحركة الفرق من خلال ما تحدثه من تأثير على قيم وسلوك وتفاعل الفرق في عملياتها الرئيسة حيث يرى(Byer,et al, 2004) أن استجابة الفرق للعمل تكون عبارة عن سمات وسلوكيات الفريق منذ بدء المهمة إلى اكتمالها، ومنذ تشكيل الفريق إلى أداء الفريق مثل هذا الاستجابة سوف تصف أداء الفرق وتحدد ما إذا كان الفريق قادراً عندما يحكم علية من حيث المعايير. هذه المعايير أو السمات هي التي تؤثر على قدرة الفريق ومدى فاعليته، وهي التي يمكن استخدامها للتمييز بين الفرق الفعالة والفرق غير الفعالة.

حيث إن هذه السمات تمثل أحد المنعطفات الرئيسة في عملية تشكيل فرق العمل، حيث يجب أن تولي بأهمية خاصة عندما تشكلْ الفرق نظراً لما تتمتع به هذه الأبعاد والسمات من كونها تمثل معايير متعددة لقياس الأداء والإنتاجية وفاعلية فرق العمل والجودة في العمل .

**ويحدد(Parker, 1990) سمات فرق العمل الفعالة من خلال :**

1. أهداف واضحة :الرؤية والعمل ومهمة الفريق قد تم تحديدها وهي واضحة ومقبولة لكل عضو وهنالك خطة عمل .
2. الألفة :المناخ يميل لان يكون ودياً ومريحا وغير رسمي، ولا يوجد أية توترات واضحة أو إشارات للعمل .

3. المشاركة : هنالك الكثير من المنافسة وكل عضو يتم تشجيعه للمشاركة.
4. الاستماع :الأعضاء يستخدمون أساليب استماع فعالة مثل الاستجواب وإعادة الصياغة والتلخيص للحصول على الأفكار الرئيسة .
5. خلاف متحضر: هنالك خلاف لكن الفريق مرتاح ولا تظهر عليه أي علامات لتجنبها أو كبت الصراع .
6. قرارات بالإجماع :بالنسبة للقرارات المهمة الهدف جوهري لكن ليس بالضرورة الموافقة بالإجماع عن طريق المناقشة الصريحة لأفكار كل فرد تجنب التصويت الرسمي أو التسويات السهلة .
7. اتصال مفتوح : أعضاء الفريق يشعرون بالحرية في التعبير عن مشاعرهم حول المهمات، والاتصالات بينهم مفتوحة ومستمرة بكل الاتجاهات .
8. أدوار واضحة :هنالك توقعات واضحة حول الأدوار التي يلعبها كل عضو في الفريق، وعندما يتم اتخاذ أي إجراء يتم عمل مهمات واضحة ومقبولة ويتم تنفيذها، والعمل يتوزع بعدالة بين أعضاء الفريق .
9. القيادة المشتركة : يكون للفريق قائد رسمي توظف القيادة التحول من وقت لأخر بالاعتماد على الظروف واحتياجات المجموعة ومهارات أعضاء الفريق والقائد الرسمي يمثل السلوك الملائم ويساعد في إرساء قواعد ايجابية.
10. العلاقات الخارجية: يقضي الفريق الوقت في تطوير العلاقات الخارجية الهامة، وتحريك المصادر، وبناء المصداقية مع الأشخاص الهامين في أجزاء أخرى من المنظمة .
11. تنوع الأسلوب: الفريق لدية مجال واسع من أنماط لاعبي الفريق تشمل الأعضاء الذين يؤكدون على الانتباه للمهمة والهدف، والتركيز على العملية والأسئلة عن كيفية عمل الفريق.

**في حين وصف (WoodCook,1994) سمات فرق العمل الفاعلة بالاتي:**

1- وضوح الأهداف :إن الصفة الأكثر تميزاً في عمل الفريق الفعال أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة،

بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، ومتفق عليها من جميع الأفراد، إن وضع الأهداف يعدّ ضرورياً، لأنة يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء الفريق ويعطي دافعيه أكثر وصراعاً أقل واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل أعضاء الفريق.

2- توازن الأدوار : إنّ أعظم نقاط القوة في الفريق الفعال تقع في توليفة الفريق المكونة من مواهب وقدرات مختلفة، فالبناء الجيد للفريق يبدأ بالاختيار الجيد للأعضاء من أجل تنفيذ المهام والأهداف المتفق عليها، ولذلك لابد أن تكون هناك مجموعة من الأدوار الحاكمة التي يجب أن تؤدي وهذا الأدوار تشمل المنسق، المولد، الناقد، والمنتقد،والقائد بحيث يكون لكل عضو دور يؤديه في عمله .

3- الصراحة والمواجهة: من أجل أن يكون الفريق فعالاً لابد أن يكون أعضاؤه لديهم القدرة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بكل صراحة ووضوح، ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة لا تجنبها، لأن الصراحة والمواجهة والوضوح تؤدي إلى وجود تفاهم راسخ وتماسك قوي وإبداع أكثر، وصراع ايجابي بين أعضاء الفريق .

4- الدعم والثقة: إن أهم ما يتصف به الفريق الفعال هو وجود ثقة متبادلة بين أعضاءه وهو الأمر الذي يجب تنميته منذ بداية تكوين الفريق وهذا يتحقق من خلال دعم القائد لأعضاء الفريق بتفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال بين الأعضاء، وتبادل الأفكار بحرية دون قيود، وتوفير العدالة بين أعضاء الفريق، كل ذلك يؤدي لدعم بناء الثقة بين أعضاء الفريق .

5- التعاون والصراع : التعاون يعني أن أعضاء الفريق ملتزمون وراغبون في المشاركة في العمل الذي يؤدونه، حيث إنهم يثقون بعضاً، بعضاً ويشجعون بعضهم بعضاً، ويتحدثون مع بعضهم بعضاً ويقبلون نقاط القوة والضعف عند بعضهم بعضاً . هذا التعاون يؤدي بدوره إلى حل الصراع داخل الفريق بطرق إيجابية .

6- الإجراءات الصحيحة (القرارات): سمات الفرق الفعالة أنها تفكر في النتائج أولا والأساليب ثانيا وذلك من خلال إدراكها إن أساليب العمل الصحيحة، وصناعة القرارات تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الفهم الواضح لطبيعة المشكلة من حيث جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها، وبحث الحلول البديلة، ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

7- القيادة الملائمة : القائد الرسمي للفريق الفعال هو القائد الذي يدعم الفريق من خلال منح الثقة والولاء باستخدام التفويض كوسيلة للإنجاز والتطوير، ومواجهة الحقائق بأمانة ومصداقية، ويشجع التطوير الجماعي، ويحافظ على إجراءات عمل سليمة من خلال مشاركته الأعضاء في اتخاذ القرارات

8- المراجعة المنتظمة : من سمات الفريق الفعال المراجعة المنتظمة لأدائه وعمله، فالمراجعة المنتظمة يمكن أن تحسّن أداء الفريق من خلال ضمان أن الجهد قد تم توجيهه نحو التخطيط، وتحسين صناعة القرار، وزيادة الدعم والثقة والسيطرة وتوضيح الأهداف، وتحديد فرص واحتياجات التدريب، وزيادة فاعلية قيادة الفريق .

9- التطور الفردي: حتى تتمكن الفرق أن تعمل بفاعلية لابدّ من الاستمرار في تطوير أعضاءها بالمهارات والقدرات اللازمة، وإكسابهم المعرفة اللازمة لعملهم من خلال استراتيجيات تدريبية فعالة تزيدهم خبرات جديدة، وتبين لهم نقاط القوة والضعف وتحثهم على التجديد والصبر والصراحة .

10- العلاقات القوية ضمن المجموعة: من سمات الفريق الفعالة أن العلاقات بين أعضائه يجب أن تكون قوية ومتينة ومتماسكة .

وذكر (Borrelli et al, 1995) عن (Towers Perrin) في دراسته التي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فاعلية الفريق من خلال مسح العمل في جميع الصناعات في كل من القطاع الخاص والعام في المملكة المتحدة قد أظهرت إلى هنالك عدة سمات تؤثر على فعالية الفريق وهي:

1- توازن الفريق : وتعتمد على قدرة الفريق على حل التوترات والأدوار

والمهمات التي يلعبها أفراد الفريق داخل الفريق .

2- القيادة: وتعلق بمدى قدرة القائد على تشجيع الالتزام ورفع المعنويات وتشجيع التطوير الذاتي للإفراد وتحديد الأدوار والمسؤوليات .
3- التفاعل بين الفرق : ويتعلق بمدى تفاعل الفرق مع بعضها بعضاً ومع الوظائف والأفراد الذين يؤثرون على مدى تحقيق الفريق لأهدافه .
4- تجاوز المعوقات : وتتعلق بعدم السماح للجهات الخارجية أو لأحد أعضاء الفريق المتقدمين بإعاقة تحقيق أهدافه.
5- الاستقلالية : وتتعلق بالقدرة على التأثير على توجه الفريق وتحقيق أهدافه.
6- الفهم المشترك للأهداف :يرتبط بالفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات وأهداف الفريق .
7- التقدير : ويتعلق بتقدير مساهمات الأفراد داخل الفريق ومساهمات الفريق داخل المنظمة بصورة عادلة.
8- المكافآت : وتتعلق بمدى ارتباط الأجور والترقيات داخل المنظمة بإنجازات الأفراد .
9- التغذية الراجعة الكاملة : وتتعلق بمدى تقديم التغذية الراجعة والكاملة من قبل القائد وأعضاء الفريق .

**أما (ويلات، 2002) فقد حددت سمات فرق العمل المنتجة والعالية الأداء بالمعايير التالية :**

1- وضوح الأهداف : أهداف واضحة وقابلة للقياس متفق عليها من قبل أعضاء الفريق .
2- الأدوار: إن تحقيق أهداف الفريق يتطلب أن يكون كل عضو على علم بالدور الذي يطلب منه أداؤه، وأن تتوفر لدى العضو القدرة والمهارة اللازمة للقيام بهذا الدور المسند له .
3- الاعتمادية : فرق العمل الناجحة تتطلب أن يعمل الأعضاء مع بعضهم بعضاً كوحدة واحدة.
4- القيادة: القيادة المناسبة لفريق العمل هي القيادة التي تستطيع أن تغير

أنماطها من حين إلى أخر بالاعتماد على الظروف والمساعدة في وضع معايير ايجابية .

5- الاتصال والتغذية المرتدة: فرق العمل الناجحة هي التي تسمح لأعضائها بحرية الاتصال، والاتصال مفتوح بين الجميع، والمعلومات تمرر بين الأعضاء بسرعة وكذلك حصولها على تغذية مرتدة منتظمة حول معالمها سواء من الإدارة أو من الآخرين لكي تساعده في أنجاز الأهداف .

6- المناقشة اتخاذ القرار التخطيط: الفريق الفعال يجب أن يكون لديه الوقت اللازم للمناقشة قبل الوصول إلى القرار النهائي ولكي تكون المسائل واضحة أمام كل عضو من أعضاء الجماعة والطرق البديلة لمعالجتها مثل اتخاذ القرار .

7- التطبيق والتقييم : الفريق الفعال هو الذي يعمل على تطبيق القرارات التي تم اتخاذها بمسؤولية تضامنية، ومعالجة الثغرات بسرعة كبيرة.

8- القواعد والأخلاقيات الفردية : الفرق الفعالة هي الفرق التي تعمل على تشجيع الأعضاء لكي يكونوا مبتكرين ومجددين، وأن يستمع أعضاء الفريق لتقيمهم بإصغاء.

9- البناء التنظيمي : الفرق الناجحة والفاعلة هي الفرق التي تتمتع بعدد قليل ولديها القدرة على تشكيل جماعات فردية من أجل تنفيذ أنشطة الفريق وتوفر أوقاتاً كافية للاجتماع .

10- التعاون وإدارة الصراع : الفريق الفعال يتسم بالتماسك ويكون أعضاؤه متعاونين ولديهم استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع

**أما( Kreitner, et al, 2003): فقد حدد أداء الفرق العالية بالسمات التالية:**

1- القيادة التشاركية : خلق الاتكال المتبادل بوساطة التفويض والتحرر وخدمة الآخرين

2- المسؤولية المشتركة : تأسيس بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة إزاء الأعمال التي يقومون بها .

3- الانحياز للهدف: وجود شعور قوي لدى أعضاء الفريق بالهدف المشترك والسعي لتحقيقه .

4- الاتصال القوي : خلق مناخ من الثقة والاتصال الصريح والأمين.

5- التركيز على المستقبل: رؤية واضحة للتغير ومتطلبات المستقبل مما يخلق فرصة للنمو.

6- التركيز على المهمة : جعل المؤتمرات والاجتماعات والنقاشات مركزة على النتائج .

7- مواهب مبدعة : أي يجب أن يملك أعضاء الفريق مهارات فردية تؤدي إلى عملية الإبداع والابتكار .

8- الاستجابة السريعة : استغلال الفرص المتاحة وتحديدها والعمل على إنجازها .

9- المشاركة والتفويض : المشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق تخلق الثقة وروح التعاون، وكذلك التفويض من قبل القائد للأعضاء الفريق.

10- الصبر والاجتهاد : أعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم القدرة على الصبر والاجتهاد في مواجهة كافة القضايا بدءا من تشكيل الفريق وانتهاء بإنجاز المهمة .

**أما (حريم، 2004) فيحدد السمات الفاعلة للفريق من خلال:**

1- أن تكون الأهداف واضحة ومقبولة : إن وضوح الأهداف هي من أهم العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الفريق، فالفرق تشكل من أجل هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إنّ وضوح الأهداف وقبولها من أعضاء الفريق يساهم في إنجاز المهمة

2- التفاعل : تفاعل أعضاء الفريق والاتصال المباشر بينهم يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الأعضاء وصراحة أكثر وشفافية أعلى في مناقشة الأمور مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم بعضاً .

3- أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها :يتمثل نشاط الفريق في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، ولتحقيق هذه الأهداف لا بدّ أن يكون

للأعضاء دور في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسها أعضاء الفريق وتتعلق هذه الأدوار في إنجاز العمل، والمحافظة على الجماعة وكذلك الأدوار التي تخدم الفرد ذاته .

4- القيادة :قيادة الفريق تعدّ المحرك الأساسي له فهو الموجه له وقائد الفريق هو الذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطوره من خلال حث الأعضاء على إنجاز المهمة، وتعزيز العلاقات البناءة بين أعضاء الفريق.

5- المعايير السلوكية : وهي مجموعة من المعايير والضوابط والاتجاهات السلوكية التي يلتزم بها أعضاء الفريق، حيث تشكل بنية تنظيمية داخلية لأعضاء الفريق من خلال تحديد ما يجب على الفرد عمله والالتزام بها وذلك من خلال إنها معايير تم تطويرها والتوصل إليها بالإجماع.

6- التماسك: يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأعضاء، ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم بعضاً مما يساعد على تنمية الشعور بين أعضاء الفريق.

7- عملية صنع القرارات وحل المشكلات: تتوقف فاعلية الفريق على الأسلوب السائد في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف، والقرارات يجب أن تؤخذ بأسلوب عالي من المشاركة الفعالة والصراحة والمكاشفة بين أعضاء الفريق، وأن تؤخذ القرارات بالإجماع بين أعضاء الفريق.

8- نمط الاتصال في الجماعة: يجب أن تكون الاتصالات بين أعضاء الفريق مفتوحة حيث يؤدي ذلك إلى انسياب المعلومات وتدفقها في جميع الاتجاهات مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة الأخطاء بسرعة.

9- المهارات والقدرات: يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك.

ويرى (Byer, et al, 2004) إن سمات فرق العمل تتحلى في المعايير التالية:

1-شعور واضح بالهدف :الرؤية أو المهمة أو الهدف أو الغاية قد تم تحديدها وهي الآن مقبولة للجميع ،هنالك خطة عمل، الفريق يعمل أفضل عندما يفهم الجميع أهدافه وغاياته .

2-خلق مناخ ودي :المناخ يميل لأن يكون وديا ومريحاً وغير متوتر .لا توجد علامات واضحة على الملل

3- المشاركة : هنالك الكثير من المناقشة وكل شخص يتم تشجيعه للمشاركة وبما أن كل عضو بالفريق لدية نصيب في الإنجاز يجب أن يشارك الجميع في القرارات والمناقشات والتزام الخطة .

4- الاستماع: يستخدم الأعضاء أساليب استماع فعّالة مثل الاستجواب وإعادة الصياغة وعمليات التخليص .

5- عدم اتفاق متحضر:هنالك عدم اتفاق لكن الفريق يكون مرتاحا دونه ولا تظهر أي علامات على تجنب الصراع .

6- الإجماع والقرارات: تؤخذ القرارات بالإجماع بين أعضاء الفريق بعد المناقشة العلنية لأفكار كل فرد وتجنب التصويت عليها .

7- الاتصال المفتوح: يجب أن يشعر أعضاء الفريق بحرية التعبير عن مشاعرهم حيال المهمات المتوفرة، الاتصال يحدث خارج الاجتماعات بين أعضاء الفريق، المناقشات الجيدة تعتمد على كيفية مرور المعلومات بين أعضاء الفريق .

8- الأدوار ومهمات العمل واضحة : هنالك توقعات واضحة حول الأدوار التي يلعبها كل عضو في الفريق .العمل يتم توزيعه بعدالة بين الأعضاء، تعمل الفرق بفاعلية إذا استفادوا من مواهب كل شخص

9- القيادة المشتركة : القائد الرسمي للفريق يحتذي سلوكيات ملائمة، ويساعد في وضع معايير إيجابية، ولدية القدرة على التحول من حين إلى آخر بالاعتماد على الظروف التي يحتاجها الفريق .

10- خطة تطوير /تحسين : تساعد خطط تطوير الفريق على تحديد ماهية

النصيحة والمساعدة والتدريب والمواد والمصادر الأخرى التي ربما يحتاجها.

11- سلوك الفريق النافع : الفريق يجب أن يشجع أعضاءه على استخدام المهارات والممارسات التي تجعل المناقشات و اللقاءات أكثر فعالية .

12-وضع القواعد الإجرائية : يصنع الفريق بثبات القواعد الإجرائية التي تحكم العمل داخل المجموعة، والتي تشتمل على الحضور والتسامح والغياب .

**ويركز (Thyleffors et al, 2005) في دراسته أن سمات فرق العمل الفعالة تتمثل في:**

1- وضوح الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة والمهمة معروفة.

2- توازن الأدوار: أدوار الفريق يجب أن تكون متخصصة ومتوازنة، وكل شخص يجب أن يكون مستعداً ليس فقط لكي يكمل الدور، وإنّما ليحل مكان الآخر عند الضرورة.

3- توافق المهمة: المهمات يجب أن تكون واضحة ومتوافقة مع بعضها بعضاً، ومنسقة بحيث يتم أداؤها في تسلسل محدد.

4- التنسيق: يجب أن يتم التنسيق بواسطة التفاعل المباشر والوثيق بين الأعضاء من خلال المرونة العالية التي يتمتع بها الفريق.

5- القيادة: قيادة الفريق الكفوءة هي التي تتفاعل مع أعضاء الفريق ومع الموقف.

6- التوافق والصراحة والوضوح: يجب أن يكون أعضاء الفريق متوافقين مع بعضهم بعضاً، وأن تكون الصراحة والمكاشفة والوضوح بين أعضاء الفريق سمة ضرورية.

7- المهارات: يجب على أعضاء الفريق ان يتمتعوا بمهارات عالية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.

من خلال ما تم ذكره من آراء الباحثين والدارسين لسمات فرق العمل الفعّالة إلا أن هنالك عوامل مؤثرة على التطبيق والتنفيذ الناجح للفرق عالية الأداء ويتمثل ذلك من خلال ما ذكره (Castka, et al, 2000) أن هنالك سبعة من العوامل التي تؤثر على التنفيذ الناجح للفرق عالية الأداء ويجب على الإدارة أن تأخذ هذه العوامل

بعين الاعتبار :

1- أثر تنظيمي : هذا العامل يعطي الأثر للمنظمة على تطوير الفريق ويتمثل فيه ابتكار ثقافة تنظيمية تدعم عمل الفريق، وتخصيص الوقت الكافي والحيز والمصادر المالية ومكافأة أعضاء الفريق .

2- التركيز المحدد :ويشمل ذلك تحديد المهمة المراد إنجازها، والمستوى الموعود من الأداء والموعد النهائي لإنجاز المهمة .

3- مقاييس الأداء : هذا العامل يغطي قدرة المنظمة والفريق معا على وضع مقاييس الأداء التي تساعد وتقيس مدى تقدم الفريق في إنجاز المهمة .

4- التميز والتفاعل مع الكائنات الخارجية : وهذا يبين لنا مدى قدرة الفريق على التعامل مع الفرق الأخرى والمدراء والمزودين والزبائن الأمر الذي يتطلب من المنظمة توسيع حدود الفريق، وانفتاحيته على البيئة الخارجية، والتفاعل معها من أجل الحصول على المعلومات بحيث تكون وسائل الاتصال منفتحة على البيئة الخارجية .

5-المعرفة والمهارات: هذا العامل يعطي مدى قدرة المنظمة على وضع برامج تدريبية متقدمة، لتنمية مهارات الأعضاء وأساليب تطويره مثل المهارات المشتركة، ومهارات التعامل مع الصراع، وإليه عمل الفريق وكيفية عقد الاجتماعات والمهارات التحليلية الإحصائية .

6-احتياجات الفرد :هذا العامل يتعامل مع الاحتياجات الفردية والاولويات الشخصية المختلفة لأعضاء الفريق من أجل الأداء كعضو في الفريق وهذا لا يتحقق إلا من خلال المكافآت سواء أكانت مادية أو عينية وتطوير مهاراته كفرد مما يعزز ويرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الفريق .

7- ثقافة الفريق : يجب أن تعمل المنظمة على وضع معايير سلوكية تحكم عمل الفريق وتكون معايير ضبط وتقيم لأعضاء الفريق، وأن تكون هذه المعايير مبنية على الرؤية المشتركة، والإبداع والمشاركة وقدرة التعلم والثقة حيث إن هذه المعايير ضوابط لسلوك الفريق .

**ويؤيده في ذلك(هايس، 2002) حيث يرى أن الفريق بحاجة إلى ستة عوامل من تنظيماتها إذا أريد لها العمل بفاعلية وهي :**

1- أهداف واضحة : أي تحديد الأهداف التي أنشئ من أجلها الفريق، ويجب أن تكون هذه الأهداف ةاضحة، ومهمة الفريق واضحة .

2- توفير الموارد : يحتاج الفريق إلى توفير الموارد المالية أو البشرية.

3- معلومات عولمية : يجب على التنظيم أن يمد الفريق بالمعلومات الكافية سواء عن البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وأن تكون هذه المعلومات متاحة أمامهم، وان تكون وسائل الاتصال مفتوحة على البيئة الخارجية وتفاعلاتها .

4- التدريب : يجب على التنظيم أن يعمل على تدريب أعضاء الفريق على المهمة المراد إنجازها، وذلك لتطوير مهارات الفريق وتزويده بالمعرفة اللازمة

5-تغذية راجعة : يجب أن يحصل أعضاء الفريق على تغذية راجعة عن أدائهم وعملهم، ونتائج عملهم من التنظيم .

6- دعم تقني : تقديم الدعم التقني للفريق من وسائل اتصال حديثة وأنظمة حاسوبيه وغيرها.

من خلال ما ذكر الباحثون والدارسون لسمات فرق العمل من كونها تمثل معايير متعددة لقياس الأداء أو الإنتاجية أو الفاعلية أو الجودة، وأن جميع المؤشرات الدالة على سمات فرق العمل في المنظمات توافق مضامينها ومعطياتها.

من خلال ذلك يتضح لنا إن سمات ومعايير وخصائص الفريق الفعالة تتبلور من خلال إن الفريق لديه التوازن الصحيح في المهارات والقدرات والمهام وأن أعضاء الفريق يعبرون عن أنفسهم بأمانة وصراحة والأخطاء يتم مواجهتها بصراحة وتستخدم كوسائل للتعلم والمواقف الصعبة.

العلاقات الجيدة موجودة مع الفرق الأخرى والأقسام، كل فريق يقدر ويحترم الأخر، والعلاقات الشخصية متميزة بالدعم والثقة؛ لأن الأعضاء يدعمون بعضهم بعضاً كلما كان ذلك ممكناً، والتطور الشخصي والفردي مثمن غالباً، والفرص مطلوبة باستمرار من أجل جعل التطور يحدث باستمرار، والاجتماعات منتجة

ومشوقة، والجميع يشاركون بفاعلية عالية، والفريق يشعر أن قيادته تهتم به وتتلاءم مع الظروف والمعطيات داخل الفريق، وهناك إتقان واضح وفهم للأهداف والأدوار التي سوف يلعبها أعضاء الفريق . والفريق يعيد النظر بشكل منتظم إلى أين يذهب وكيفية الوصول إلى الهدف، والاتصالات مفتوحة بين جميع أعضاء الفريق والبيئة الخارجية، والتغذية المرتدة تؤخذ بعين الاعتبار لمعالجة الانحرافات، والصراع تتم معالجته من خلال استراتيجيات يضعها الفريق، والقرارات تؤخذ بالإجماع بين أعضاء الفريق .

**الفاعلية:**

تمثل فاعلية المنظمة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ حيث ارتبط مفهوم الفاعلية بكل ظاهرة إدارية سعياً وراء فهم نجاح أو فشل المنظمات في تأديتها لإعمالها، وقد تعرض مفهوم الفاعلية إلى التعارض في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق .

فقد عرّفها(حريم، 2003: 192) بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويعرّفها (القريوتي، 2000: 104) بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات، ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم .

وينظر إليها(الشماع وحمود، 2000 :328) بأنها السبل الكفيلة لاستخدام الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة، استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

ويرى(Griffin, 1999:8) بأن الفاعلية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها، فضلا عن اتخاذ القرارات السليمة في عملية تنفيذها.

بينما يرى(Reiman, 1982) بأن الفاعلية مفهوم شامل وعام يتسم بالتعقيد والغموض، بسبب اختلاف المقاييس المستخدمة في الدراسات.

ويختلف مفهوم الفاعلية عن مفهوم الكفاءة حيث يرى

(Steers, et al, 1991) أن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج؛ أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة من خلال سعّي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، ويعدّ أن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية شريطة أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي؛ إنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ويرى أن الفعالية هي مقياس بعيد المدى بينما الكفاءة مقياس قصير المدى ويؤيده في ذلك (القريوتي، 2000) حيث يرى أن مفهوم الكفاءة يقترن بمفهوم الفاعلية، ولكن الكفاءة تشير إلى بعد اقتصادي عن طريق تحقيق الأهداف من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات إذْ يتوجب على المنظمة تحقيق أهدافها بواسطة موارده الموجودة.

بينما يشير مفهوم الفاعلية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف، وان الكفاءة هي إحدى معايير الفاعلية .

ويحدد(Steers, 1991) أنه قبل البدء بمناقشة مقاييس المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها ينبغي التعرف على ما تحتاجه مُعظم المنظمات من متطلبات تأمين بقائها وهذه المتطلبات هي :

1- الحصول على الموارد : والتي تعدّ من أهم العوامل للمنظمات والتي تتمثل في مدخلات المنظمة لتتمكن من ممارسة أعمالها
2- الإنتاج والمخرجات : وهي توظيف الموارد من أجل الإنتاج وتسويقه.
3- التنسيق العقلاني : وهو تحقيق التعامل والتناسق بين أنشطة المنظمة بصورة منطقية ومتوافقة مع الأهداف .
4- التجديد : وهو قدرة المنظمة على التطوير الذاتي لها من خلال التكيف التنظيمي والبيئي .
5- رضا الأطراف : إن استمرارية المنظمة في بنائها يعتمد على قدرتها على أرضاء جميع الأطراف التي تتعامل من خلال رضا المشاركين وكذلك الموردين والمؤثرين الموجودين في البيئة الخارجية .

من خلال ذلك نلاحظ أن مفهوم الفاعلية قد تعددت مضامينه وأبعاده وأهدافه ولذلك نلاحظ عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد للفاعلية مما أدى إلى ظهور عدة

معايير ومداخل لقياس فاعلية المنظمة.

**مداخـــل قياس الفاعلية:**

إن التعقيد الذي صاحب مفهوم الفاعلية من حيث تعـــدد مـــضامينه وأبعـــاده و أهدافه، وعدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد للفاعلية أدى إلى ظهور عدة مداخل لقياس فاعلية المنظمة .

**وقد حدّد( هال، 2001 ) مداخل الفاعلية بعدة مداخل وهي :**

1-مدخل النظم (توظيف الموارد ) 2- رضا المشارك 3- الهـــدف 4-القـــيم المتنافسة 5-(مدخل التناقص والتعدد هال )

**وحددها (السالم، 1999) بأربعة مداخل وهي :**

1- مدخل الأهداف 2- مـــدخل الـــنظم 3- مـــدخل العناصـــر الإســـتراتيجية 4- مدخل القيم المتنافسة

**وحددها (حريم، 2003) بأربعة مداخل هي :**

1-مدخل تحقيق الهدف 2- مدخل تامين الموارد 3- مدخل رضـــا المـــشارك 4- مدخل العناصر الاستراتيجية .

**وحددها (Robbins, 1990) بأربعة مداخل وهي:**

1-مدخل القدرة على تحقيق الأهداف 2- مدخل التنظـــيم 3- مـــدخل إرضـــاء الجهات الاستراتيجية 4- مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المشتركة.

**أما (الشّواف، 1989) فذكر ستة مداخل وهي:**

1- مدخل الأهداف 2- مدخل النظم 3- مدخل التطوير الذاتي للمنظمة 4-مدخل التناقص والتعداد 5- مدخل القيم المتنافسة 6- مدخل رضا المشارك.

**وحددها (جاكسون واخرون، 1988) بأربعة مداخل هي:**

1- مـــــدخل الهـــــدف 2-المـــــدخل المقـــــارن 3-مـــــدخل الـــــنظم 4-مدخل القيم المنافسة.

**أما( القريوني، 2000 ) فحددها بأربعة مداخل وهي:**

1-مدخل الهدف 2-مدخل النظم 3- مدخل الجهات الاستراتيجية 4-مدخل القيم المنافسة

من خلال ما طرحه كل من (هال والسالم والشواف والقريوتي وحريم وجاكسون وآخرون و Robbins) من مداخل الفاعلية . من خلال ذلك نلاحظ إن هنالك سبعة مداخل رئيسة تدور حولها تلك الأطروحات وسنتناولها من خلال استعراض وتوحيد الملاحظات لهؤلاء الباحثين والدارسين .

1-**مدخل الهدف** : يعدّ هذا المدخل مدخلاً رئيسياً للعديد من نماذج الفاعلية وينظر إليه على أساس أنه الدرجة التي تدرك أو تحقق فيه أي منظمة لأهدافها، وتجدر الإشارة إلى أن موضوع الأهداف ليس بالدرجة السهلة وليس على قدر من البساطة والوضوح حيث إن فكرة الأهداف في غاية التعقيد إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، وان الأهداف غالباً تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن للمنظمة عدة أهداف وتحقيق إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، ويجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا .

2-**مدخل النظم (توظيف الموارد )** : إن هذا المدخل ينظر إلي المنظمة على أساس أنها أنظمة مفتوحة تحتاج لمدخلات وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة حيث أن مدخل الأهداف يركز على المخرجات فقط كمعيار لقياس فاعلية المنظمة ولذلك لا بدّ من تقيم المنظمة على أساس مدى قدرتها على الحصول على المدخلات، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات إلى جانب قدرتها على حفظ التوازن والاستقرار، حيث يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون عادة من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها بعضاً وتتحقق الفاعلية من خلال التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها . أن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي تتضمن زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فأن هذا المدخل يركز

على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية

ويعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير فكيف بقياس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة؟ .

**3-مدخل العناصر الإستراتيجية أو رضا الجماعات** : يفترض هذا المدخل إن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الرئيسية الموجودة في بيئتها تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها .

حيث يهتم هذا المدخل بإرضاء العناصر التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة ،حيث يفترض هذا المدخل إن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد، ووفقا لهذا التصور تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الإطراف الأساسية تلك الإطراف التي تعتمد عليها المنظمة في بقائها ونجاحها .

ولذلك يجب على المديرين أن يهتموا بتحديد الأطراف ذات التأثير على المنظمة واستمرارها، وتحديد القوة النسبية لكل طرف من هذه الأطراف .

**4- مدخل رضا المشارك:** يركز نموذج رضا المشارك على تقديرات الفرد أو المجموعة حول نوعية العمل التي تقوم به المنظمة من خلال أن دوافع الأفراد المشاركين في المنظمات هي محددات جوهرية حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر بالعمل إلا عندما يتكون لدى الأفراد المشاركين شعور بالرضا، حيث إن النجاح التنظيمي لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف بل على أساس مقدرة المنظمة على البقاء عن طريق حصولها على إسهامات الأعضاء، وتقديم عوائد أو حوافز مجزية لهم، وينظر هذا المدخل إلى الفاعلية على أساس أن المنظمات تعدّ فاعلة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشخاص العاملين والمؤثرين على العملية الإنتاجية، وإذا كانت النتائج التنظيمية تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة للمنظمة.

**5- مدخل التناقض والتعدد أو( نموذج هال )** : يرى هال إن المنظمات تعمل تحت ظروف تنظيمية تتميز بالتناقضات والتعددية والتعقيد مما يجعل مفهوم الفاعلية ذات دلالة نسبية تقيده عدة متغيرات من أهمها: عوائق بيئية، أهداف وحاجات

تنظيمية، أطر زمنية ومكانية.

حيث ينظر إلى ظاهر التعددية على أساس أنها نتاج طبيعي للمناخ التنظيمي في المنظمات العصرية وللبيئة التي تعمل بها المنظمات والتي تتسم بدرجة من التعقيد والتعدد والتناقض، من حيث القوانين والأنظمة والتشريعات والضغوط التي تمارس من موردين وغيرهما.

أما ظاهرة التعدد والتناقض في الأهداف والحاجات التنظيمية، فأنه يعزيها إلى حدوث تغير في المعايير التي يتبناها من بيدهم سلطة اتخاذ القرار على القيم المرتبطة أساسا بوضع قرار تنظيمي، بحيث أصبحت تلك الأهداف والحاجات غير عقلانية في ضوء المتغيرات الجديدة.

ويصف بأن المنظمات لها إطارات زمنية كثيرة ومتناقضة فيما يتعلق بالأهداف حيث يرى أن الزمن يلعب دوراً مهماً في تاريخ المنظمة وذلك من خلال رؤيته أن البعد الزمني للفاعلية مسألة اجتهادية حيث يجب أن تتخذ القرارات في إطار المرجع الزمني لتحقيق الأهداف وطبيعة ومرحلة المعوقات البيئية والإخفاق في ذلك يقود إلى مشاكل حقيقية.

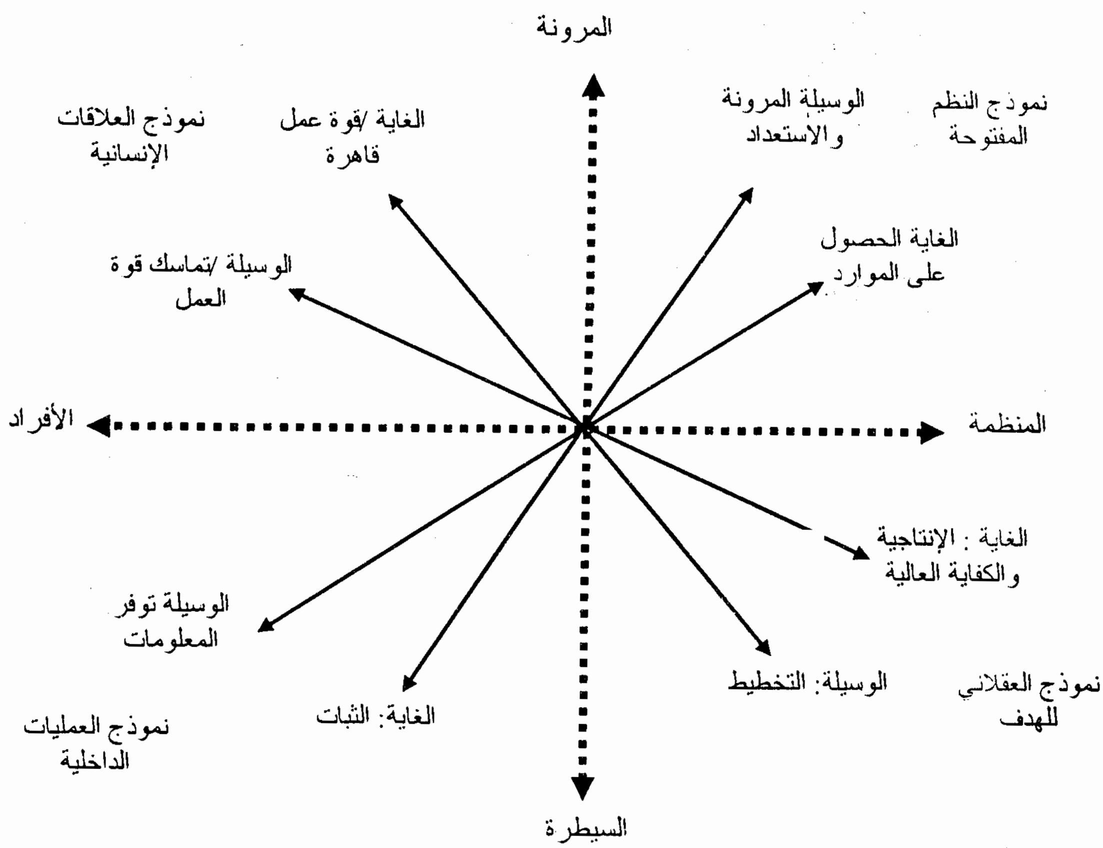
ويرى أن الحصول على الموارد وتحقيق الأهداف يجب ألاّ تعدّ معادلاً لتحقيق الفاعلية التنظيمية بل لابد من الأخذ في الاعتبار قدرة التنظيم على احتواء التناقضات والتعقيدات والتعدديات السياسية والاجتماعية.

**6- مدخل القيم المنافسة** : ينطلق مؤيدو هذا المدخل في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود مسار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية حيث تناولوا الفاعلية باعتبارها مشكلة إدراكية وجدت بسبب اختلاف المنظرين في إدراكهم لمفهوم الفاعلية، وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي والفكري لقيم دون سواها في عملية التقييم . ومن أجل تطبيق هذا المبدأ أخذ المهتمون يبحثون عن المواضع المشتركة بين معايير الفاعلية التنظيمية، وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية وهي :

المجموعة الأولى : بنوا اهتمامهم على مرونة التنظيم من ناحية، وبين قدرة التنظيم على الاستقرار من ناحية أخرى .

المجموعة الثانية : وتتعامل هذه المجموعة مع إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة ومستقبلها .

المجموعة الثالثة : بنوا اهتمامهم بالوسيلة التنظيمية من جهة، وبين الغايات التنظيمية من جهة أخرى.




شكل رقم(1)

نموذج للقيم المتنافسة

**Stephen P. Robbins(1990), Organization Theory: Structure Designs and Applications, 3ed, Engle wood, Cliffs, New Jersey(Prentice Hall) P.70.**

ومن خلال تحليل هذه المراجع الثلاثة باستخدام أسلوب تحليل الحيز متعدد الأبعاد كما في الشكل (1) يتكون لدينا أربعة نماذج مختلفة للفاعلية وهي:

نموذج العلاقات الإنسانية : ويجسد هذا النوع الاهتمام بالأفراد والمرونة وعليه يعرّف الفاعلية من خلال التماسك كوسائل والمهارات كغاية .

أما النموذج الثاني نموذج النظم المفتوحة فهذا النوع يجسد الاهتمام بالمرونة والمنظمة، وعليه يعرف الفاعلية بالمرونة كوسيلة والمقدرة على الحصول على الموارد كغاية .

أما النموذج الثالث :النموذج العقلاني وهذا النموذج يجسد الاهتمام بالمنظمة والسيطرة، وعليه تعرّف الفاعلية من خلال الأهداف والخطط كوسيلة، والإنتاجية العالية كغايات .

أما النموذج الرابع : نموذج العمليات الداخلية الذي يجسد الأفراد والسيطرة بحيث ينظر إلى المعلومات الكافية كوسائل، وثبات النظام واستقراره كغايات .

ومن الملاحظ على هذه النماذج الأربعة أن كل منها لديه مجموعة من القيم تقف على النقيض من النقيض من النموذج المقابل .

ولهذه الأسباب فإن نموذج القيم المنافسة لا يتبنى مفهوما ثابتا للفاعلية، وإنما يرتبط بمفهوم دورة الحياة بسب مرور التنظيم بعدة مراحل تنظيمية .

7- مدخل التطوير التنظيمي الذاتي:

يركز هذا المدخل على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها بذاتها كمعيار للحكم على مدى فاعليتها من خلال إطار سلوكي متعدد المتغيرات و الأبعاد، حيث يتم التأكيد على التغيرات الإنسانية والبيئية التي تؤثر في المنظمة، وعليه فأن فاعلية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أداها وتحدد علاقاتها مع بيئاتها الخارجية من حيث قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغيرات مخطط لها من خلال قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التنظيمية الداخلية، وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة .

إن النماذج السابقة جميعها تنظر إلى الفاعلية باعتبارها ظاهرة معقدة حيث يركز كل نموذج على جوانب، وأبعاد معينة دون غيرها مما يجعل أي نموذج لا يكفي بوحدة للحكم على فاعلية المنظمة .

وهذا يقضي بالضرورة إلى الاستفادة من جميع النماذج الموجودة ودمجها مع بعضها بعضاً من أجل قياس فاعلية المنظمة .

ويذكر (حريم، 2003: 93) عن كاميرون بأنه يجب أن تأخذ كل منظمة في

الاعتبار الإجابات عن الأسئلة التالية من أجل اختيار المعايير التي تلائم مقاييس الفاعلية .

1-ما مجال النشاط الذي يتم التركيز عليه (أنشطة داخلية أم خارجية)؟.

2-من الجهة أو الطرف الذي يجب أن تأخذ وجهة نظره في الاعتبار؟.

3-ما المنظور الزمني الذي يستخدم (مدى قصير أو بعيد )؟.

4-ما نوعية البيانات التي تستخدم (موضوعية أم غير موضوعية )؟.

5-ما التحليل المستخدم (فعالية الفرد آم المنتظمة أم الجماعة )؟.

6-ما الإطار المرجعي المستخدم(مقارن، معياري، أم يركز على الهدف) ؟.

أهمية فرق العمل ودورها في فاعلية المنظمات الإدارية:

تنبع أهمية فرق العمل من خلال دوره الفعال في زيادة فاعلية المنظمة حيث أنها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة، وخلق منظمة ذات فاعلية عالية في الأداء، وتتمتع بالمرونة، ومتجاوبة مع التقدم والاستمرار .

وفرق العمل هي وسيلة لغاية أو مدخل لتحقيق هدف ما، وقد يختلف الهدف من منظمة إلى أخرى .

وقد يتمثل الأهداف في زيادة الإنتاجية، أو تحسين الجودة، أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة، أو تحقيق أهداف المنظمة، وهذه العوامل جميعها هي التي تضمن تحقيق الفاعلية من خلال أن مفهوم الفاعليّة كما ذكره (القريوتي، 104:2000) قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها .

ونظراً لما تتمتع به فرق العمل من سمات أساسية وحيوية يرتهن تفعيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني، والسلوك التنظيمي بما يضمن تحقيق الفاعلية في المنظمة من منطلق كون الفاعلية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحية بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها فضلا عن اتخاذ القرارات السليمة في نتائجها (Griffin, 1999:8) من هنا تأتي أهمية فريق العمل في تحقيق الفاعلية داخل المنظمات الإدارية.

حيث يرى( Montes, et al , 2004) في دراسته أن فرق العمل تعدّ إحدى التقنيات الحديثة التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال قدرتها على تطوير الأداء التنظيمي، وخلق ثورة تنظيمية من خلال تطوير وتوليد الأفكار الجديدة، والبرامج، والعمليات، مما ينعكس إيجابيا على التصنيع من خلال تطوير المنتج، وإدخال المنتجات الجديدة والجودة في الإنتاج، وكذلك قدرتها على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة والغير مستقرة لما تتمتع به من مرونة عالية وفاعلية جيدة .

و يؤيده في ذلك(Byer, et al, 2004) حيث يرى أن السبب الرئيسي في تقدم الصناعة، واستراتيجيته هو نشر الفرق لما تتمتع به هذه الفرق من قدرة على إنجاز المهام من حيث جودة المنتج، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة العالية التي تتمتع به من حيث متطلبات السوق، ومواجهة التحديات الجديدة، وكذلك من خلال قدرتها على تطوير نشاطات أعضائها وسلوكياتها

وركز(Kreitner, et al, 2003) على أهمية الفرق من خلال دورها في فاعلية المنظمة، فالفرق في سمينز الألمانية ذات الـ 63 مليون دولار طورت الإنتاج، وزادت من جودته، وفتحت أسواقا جديدة .

وفي موتورولا للأجهزة السلكية أصبح الهدف جعل الموظفين على جميع المستويات يعملون في فرق لتطوير الجودة والإنتاج .

وفي فيات الجديدة للسيارات تم إنفاق 64 مليون دولار في تدريب العاملين من أجل إنشاء الفرق، وتكون مهمتها الأشراف على تجميع السيارات من البداية إلى النهاية، وفي شركة Honey Wellcand فرق العمل حققت نتائج مبهرة: زيادة80% من الإنتاج و90% انخفاض في النفقات 95% انخفاض في هدر الوقت، ومعدلات رضا عالية، وتم ذلك من خلال ربط فرق العمل مع مفهوم التصنيع

وركز(أفندي، 2003) على الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية الفرق من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف، وتزيد من إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز،

واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعّال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات .

بينما ركز (Benders, et al, 2001) على الجانب التقني والإنتاجي لفرق العمل فذكر أن 72% من المنظمات المبنية على الفرق ذكرت أن دافعيتها للعمل الجماعي هو تحسين الإنتاجية، وجودة المنتج، ومواجهة تقلبات الأسواق السريعة، وقدرتها على العمل بشكل فعال في بيئات العمل المتقلبة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تلبي حاجات أساسية إنسانية مثل الدمج الاجتماعي، وانسجامها مع الطبيعة البشرية التعاونية.

وشاركه في ذلك (فرنش وآخرون، 2000 ) حيث ركز على أهمية فرق العمل من خلال كونها أحد مكونات البناء التنظيمي في المنظمات، فقد أخرجت الفرق في موتورلا الهواتف الخلوية الأفضل مبيعاً في العالم، والفرق في ساترن أخرجت سيارة ساترن، والفرق طورت بيونغ 707، والفرق في فورد أخرجت تورتس وتأتي أهمية الفرق كذلك من خلال:

1-ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الاجتماعية الثقافية التي يحملونها.
2-التخلص من معيقات العمل الفردي، والتوجه نحو العمل الجماعي.
3-إحلال مبدأ التعاون لا يتم إلا من خلال الفرق.
4-الفرق تحقق احتياجات الطبيعة الإنسانية من خلال التفاعل الاجتماعي.

ويحدد (Marchington, 2000) أهمية فرق العمل من خلال أنها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة من خلال المشاركة الحقيقية للموظفين في تطوير العمل وأساليبه من حيث الإبداع والابتكار، وتوزيع العمل والاتصال والجودة في المنتج، مما يؤدي إلى خلق منظمة ذات أداء عالٍ ومرن ومتجاوب مع التغير الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية عالية .

ويرى (Conway, et al, 1999) في دراسته أن فرق العمل تلعب دوراً بالغ الأهمية عبر جميع قطاعات الاقتصاد من وجهة نظر مشتركة، وهذه الأهمية ترجع

إلى قدرة هذه الفرق على الاستجابة المباشرة لاثنين من الضغوط وهي:

أولا : تبسيط المنظمات الذي أدى إلى الاعتماد المتزايد على الفرق ذات الوظائف المتعددة .

ثانيا: زيادة المنافسة بين المنظمات أدى إلى تفكير المنظمات في أهمية الفرق، ومنها فرق تخطيط وإنتاج وتسويق متعاونة، تعمل على تقليل وقت تطوير المنتجات، والأنظمة الجديدة من خلال ما تتمتع به من استجابة قوية لمتغيرات ومتطلبات الأسواق العالمية. وهذا كله يستدعي عمل الفريق لما يتمتع به من قدرة وفاعلية على الاستجابة من خلال القدرة المعرفية وأدوار عمل الفريق ويؤيده في ذلك ( Conti, et al,1997) في دراسة له كيفية زيادة عمل الفريق والذي يبين من خلالها إلى أهمية فرق العمل في المؤسسات من خلال أن المناخ الاقتصادي الحالي يصب كل اهتماماته على الفاعلية والجودة والربحية، وتقليل التكاليف، وهذه الأعمال لا يمكن إنجازها إلا من خلال الفرق التي تعمل على تحسين الإنتاجية وتحقيق الربحية، ولديها المرونة العالية للتعامل مع الضغوط الخارجية مثل قوى السوق والقوانين الحكومية، ومتطلبات المستهلك.

وبين (Banker, et al, 1997) في دراسة أجراها بعنوان تطبيق فرق العمل ومسارات جودة الإنتاج على أهمية فرق العمل في زيادة الفاعلية لدى المنظمة من خلال أن فرق العمل تشكل شكلا مؤسسياً من المشاركة يرتبط أساسا مع دوائر الجودة، بوصفها آلية تنظيمية تسهل من عملية مشاركة العاملين في تحسين الجودة، وكذلك حل المشكلات، وفض النزاعات لما تمتع به هذه الفرق من مرونة عالية، واتصالات مفتوحة، ومهارات عالية .

في حين ركز (عبد الفتاح، 2000 )على أهمية بناء الفرق حيث إنها تساهم في رفع الأداء، وتحقيق الأهداف بشكل فاعل وذلك من خلال توحيد الجهود الفردية وجمعها ضمن دائرة العمل الواحد باتجاه تحقيق الهدف المطلوب في ضوء التنسيق و التوجيه والقيادة بعيداً عن التناحر والتقارب في السعي والجهد والأداء، وهذا يجسد ما يسمى بروح الفريق بوصفه مبدأ محققاً للنجاح في العمل الإداري.

في حين يرى(Dyer,1995) أن هنالك عوامل كثيرة أدت إلى بروز أهمية فرق

العمل في المنظمات، وهذه العوامل هي التطور السريع في إعادة تصميم المنظمات، والاتجاه نحو عولمة السوق، وتحسين الجودة، والتخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب مشاركة الأفراد، ومهارات عالية وخبرات لازمة وإبداع وهذه العوامل كلها تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة للاستجابة لمتطلبات السوق .

مما يلاحظ على تلك الأهمية المتوخاة من فرق العمل في المنظمات أنها تصف فيما يتولد عن فريق العمل من انعكاسات مهمة تسهم في زيادة فاعليتها لدى أعضاء الفريق وذلك من خلال خلق واقع جديد في المنظمات يشمل ما يلي :

1. خلق بيئة عالية للتحفيز ومناخ مناسب للعمل.
2. إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة .
3. زيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى ونوعية القرارات .
4. تفويض فعال للمهام المطلوبة .
5. استجابة سريعة للمتغيرات التكنولوجية، والتحديات العالمية مثل العولمة وتحسين الجودة، والتخطيط الاستراتيجي .
6. التزام تام بالأهداف والمحافظة على القيم السائدة، وتوقع المشكلات والسعي لحلولها .
7. العمل على تجميع طاقات ومساهمات الأفراد من حيث المهارات العالية والخبرات، كل هذه العوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على فعالية المنظمة .

## 2.2 الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

دراسة قام بها ( الفهداوي، الحوامدة 2003) وهدفت الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب: (الكرك، الطفيلة، معان) وذلك من خلال توضيح وتحليل واختبار أثر فضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، وقد تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي الموظفين من عينة ملائمة مكونة من (428) موظفاً في 18 دائرة حكومية في المحافظات الثلاثة .

حيث أشارت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى كمتغير مستقل، وبين بناء الفريق كمتغير تابع، ودلت كذلك على وجود علاقة مهمة بين كل بعد من أبعاد فضيلة التقوى على حده ومتغير بناء الفريق، كما دلت الدراسة فيما يتعلق بإجابات المبحوثين عن مستوى بناء الفريق كانت معبرة عن حالة تدني لدى المبحوثين نحو هذا المتغير بما يعكس طبيعة تحمل المسؤولية الإدارية بالنسبة للموظف الإداري العام في إطار أدائه الفردي.

دراسة قامت بها(ادعيس، 2002) وهدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في العوامل المؤثرة على بناء فرق العمل وتُكون مجتمع الدراسة من أربعة دوائر حكومية: وهي الجمارك، ضريبة الدخل، الأحوال المدنية، دائرة الأراضي والمساحة، وقد تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي الموظفين في الدوائر المذكورة أعلاه من خلال العينة والبالغة(415) شخص .

ودلت نتائج الدراسة أن هنالك استجابة لمفهوم بناء فرق العمل وبدرجات متفاوتة في الدوائر المبحوثة . كما دلت الدراسة أن العوامل التنظيمية الداخلية والمتمثلة في الإدارة العليا، الحوافز، الصراع، والاتصال، والتفويض وأدوار الفريق، كان تأثيرها متوسطاً في التأثير على بناء مفهوم فريق العمل، بينما أثبتت الدراسة أن العوامل التنظيمية الخارجية: وهي العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية كان الأثر مرتفعاً بالنسبة لها .

دراسة قام بها(أحمد، 2002) وقد استخدم مدخل الفريق في بناء نماذج شبكية منظمة لتحليل التركيب الاجتماعي في برامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة أسيوط، وكانت عينة الدراسة الاختبارية تتكون من (120) طالباً يمثلون 31 فريقاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك إدراكاً لدى المبحوثين بأن مستويات الصداقة والاتصال على مستوى الفريق قد ارتبطت بشكل ايجابي وقوي بادراكات فعالية الفريق، وأن علاقات العداوة على مستوى الفريق ارتبطت بشكل سلبي مع كل من الرضا عن تعليم الفريق، وتقسيم العمل والعلاقات بين الفرق، ودلت الدراسة أن الصراع بين الفرق، قد ارتبط بشكل موجب بأداء الفريق من خلال أن الفرق ترفض علاقات العداوة .

وفي دراسة قام بها (الطجم،2001)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على وظائف مجموعة العمل لعينة من المؤسسات العامة السعودية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية،لتحديد المتغيرات الإيجابية والسلبية، وكذلك تحديد علاقة تلك العوامل ببعض العوامل الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من خلال استطلاع شمل(197)موظفاً في جامعة الملك عبد العزيز والمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك عوامل تعمل بصورة إيجابية على وظائف جماعات العمل مثل التجانس والتماسك ووضوح الأهداف وعوامل تحمل متغيرات ذات طبيعة تنظيمية تعمل بصورة سلبية على انفتاح جماعات العمل مثل عدم المشاركة في القرار وعدم الاستماع لأفكار أعضاء التنظيم، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: أهمية توعية القيادات بفن إدارة مجموعات العمل، والبعد عن الأنماط البيروقراطية، والتحول إلى أنظمة إدارية مفتوحة تسمح بالمشاركة، وتعميق المسؤولية الجماعية والانتماء والمصلحة العامة.

دراسة ( الرشيد وحداد، 2001) بعنوان " واقع فرق العمل في منظمات الأعمال " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية، من خلال محاور عدة: وهي تحديد إدراك المديرين لمفهوم فريق العمل الذي تمارسه هذه المنظمات، ومدى تواجده في تنظيماتها ومدى الحاجة اليه وما هي الفوائد المترتبة على تطبيقه؟ وأثر المتغيرات الديموغرافية على هذه المحاور، وتكون مجتمع الدراسة من (14) منظمة أعمال أردنية من القطاعات الصناعية والخدمية والمالية، وتم جمع البيانات من خلال استطلاع آراء (632) مديرياً أو مسؤولاً من المستويات الإدارية الثلاثة، ودلّت الدراسة إلى أن فرق العمل التقليدية هي النمط الأكثر انتشاراً في منظمات الأعمال الأردنية، وأقلها انتشاراً هي فرق العمل المدارة ذاتياً، وإن توفير فرق العمل في المنظمات المبحوثة كان متوسطاً وكذلك حاجات منظمات الأعمال الأردنية إلى فرق العمل كان متوسطاً .

ودلت الدراسة أيضاً أن هنالك استعداداً عالياً لدى المديرين في منظمات الأعمال المبحوثة لبناء فرق العمل، وأن هنالك أثراً للمتغيرات الديموغرافية على هذا

الاستعداد من حيث المستوى التعليمي والفئات العمرية .

دراسة ( نصير وعبابنة، 1998 ) بعنوان " مدى توفر سمات فرق العمل لدى المديرين في محافظات الشمال " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات وأراء المديرين في الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن وهي: أربد، المفرق، عجلون، جرش، نحو مدى توفر سمات العمل كفريق لديهم ومدى استعدادهم لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل، وقد تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي الموظفين ممن يشغلون وظائف مدير ومساعد مدير ورئيس قسم والبالـــغ عددهم (439) موظفاً حيث توصلت نتائج الدراسة إلى :

1- كان مدى الموافقة لأفراد مجتمع الدراسة عن توفر سمات فرق العمل كفريق متوسطة .
2- كان توفر سمات فرق العمل في الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال مرتبة تنازلياً كما يلي:
3- المشاركة والتسيير والانفتاحية والتعاون والحساسية المرونة والالتزام .
4- تبين أن هنالك استعداداً عالياً نسبياً لتطبيق مفهوم بناء الفريق .

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم بناء الفريق من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال حيث كان أهم المعوقات ضعف نظام الحوافز، وعدم توفر الفرص التدريبية والأموال الكافية، وكذلك إلى أن أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل دور بناء فرق العمل إيجاد نظام للحوافز والمكافآت، وبناء جسور الثقة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين .

**الدراسات الأجنبية:**

دراسة قام بها (Oberty & Peres, 2006) بعنوان فرق العمل التي تتعامل مع إدارة المعرفة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن إدارة المعرفة يمكن أن تتوافق مع أسلوب فرق العمل، حيث قامت الدراسة بتجديد عدد من خصائص فرق العمـــل التي تدعم إدارة المعرفة من خلال مراجعة للدراسات الإدارية المتاحة، وقامت بمسح عينة مكونة(363) فرداً يعملون في فـــرق العمـــل الدائمـــة واســـتخدمت الدراســـة

المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة مفضلة لدى فرق العمل التي تتمتع بالخصائص التالية: " الإدارة الذاتية، القيادة، والاستقلالية الفردية، مناخ ثقة، فهم عام ومتبادل، مهارات متكاملة، كما بينت الدراسة أن هنالك ارتباطاً بين خصائص فرق العمل بإدارة المعرفة في مراحلها المختلفة، وخلق المعرفة، ونقل المعرفة، وتكامل المعرفة، وبينت الدراسة أن الفريق وليس الفرد هو وحده التحليل المناسبة أمام آثار الدراسة فقد تكون الدراسة دليلاً يساعد الشركات لفهم قيمة المعرفة، وكذلك الحصول على أداء فعال من خلال تشكيل فرق عمل.

دراسة قام بها (Mendibil& MacBryde, 2006) بعنوان العوامل المؤثرة في تصميم وتنفيذ أداء الفريق، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العوامل التي تحد من بناء وتصميم فرق العمل، وقد استمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة وأسلوب الدراسات الميدانية في المشاريع الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أحدَ عشرَ عاملاً أثرت في بناء تصميم فرق العمل، وهذه العوامل متداخلة مع بعضها بعضاً، ويمكن تقليص أثر هذه العوامل كونها متداخلة مع بعضها بعضاً، وعليه فإن هذه الدراسة مهمة للإدارة العليا والمختصين في بناء الفريق، لوضع الأساس الصحيح والمناخ التنظيمي المناسب لبناء فرق عمل. وقد حددت هذه الدراسة خمسة عوامل مهمة هي الأكثر تأثيراً في بناء الفريق وهي نضج الفريق، نظام الحوافز والمكافآت، نظام الإدارة، وضوح الأهداف والمهمة والتماسك بين أعضاء الفريق.

دراسة قام بها (Thyleffors ,et al, 2005) بعنوان"أنواع الفريق والكفاءة المدركة ومناخ الفريق كمظهر للرضا عن العمل في السويد" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنواع السائدة من تنظيم الفريق في منظمات الخدمات الإنسانية متعددة المهام، والعلاقة بين نوع الفريق والكفاءة المدركة بالإضافة لمناخ الفريق كمظهر للرضا عن العمل، وقد شملت الدراسة استبانة أجاب عنها(337) من الأفراد المختصين من (59) فريق مقسمين إلى فرق مهنية متبادلة، فرق عبر مهنية، فرق مهنية متعددة، وتوصلت الدراسة إلى أن الفرق ذات المهنية المتبادلة وعبر المهنية

سجلت درجات أعلى من الكفاءة المدركة، بحيث كانت الفـروق جميعهـا معنويـة، وكذلك بينت الدراسة أن:

أ. إنّ كفاءة الفرق العالية تكون مرتبطة مع الجو الداعم والنشاط الموزع بشكل ملائم بين الأعضاء، من خلال تشيجع الأداء الفردي الجيد لأعضاء الفريق.

ب. إنّ مناخ الفريق الجيد يكون مرتبطاً مع تحقيق الأهداف المشتركة والرضـا عن إنجازات الفريق، والكفاءة بالاضافة إلى تركيبة الفريق الملائمة والتـي تسودها مظاهر العلاقات الاجتماعية، والاتصال وتحقيق المهمة.

جـ. أكدت الدراسة أن هنالك علاقةً إيجابية بين نوع الفريـق ومنـاخ الفريـق والرضا عن العمل من خلال الارتباط القوي بين الكفاءة المدركـة ومنـاخ الفريق، مما يحقق رضا عام عن الفريق ومناخه وإنجازاته، أو كعلاقة سببية بين الكفاءة والمناخ.

وفي دراسة قام بها(Frebel, 2005) بعنـوان هياكـل عمـل الفريـق وإدراك العاملين، هدفت هذه الدراسة الميدانية بمقارنة تحليلية لهياكل عمل الفريـق وإدراك أعضاء الفريق في بعض الشركات البريطانية والألمانية، وقـد اعتمـدت الدراسـة للحصول على البيانات المطلوبة أسلوب المقابلة والاستبانة، حيث تمـت مقابلـة 50 مديراً ومشرفاً ومشغلاً، وتم توزيع 120 استبانة، أما نتائج الدراسة فقد أكدت تشابه إدراكات العاملين، وهياكل الفرق في كل من الشركات البريطانية والألمانيـة، ممـا يشكل تحديد للبحوث الحالية التي تؤكد على وجود علاقة بين هياكل فـرق العمـل، وطبيعة إدراك العاملين لفرق العمل، مما يعني أن مفهوم فرق العمل وإدراك أعضاء الفريق لأسلوب عمل الفريق لا يختلف باختلاف هيكل فريق العمل، ويدعو الباحـث إلى دراسة بعض العوامل القطاعية الأخرى والاستراتيجيات التنظيمية علـى إدراك أعضاء الفرق لأسلوب عمل الفريق.

دراسة قام بها (Montes, Moreno, Morales, 2004) بعنوان تـأثير دعـم القيادة وتماسك فرق العمل على التعلم التنظيمي والتجديـد والأداء، حيـث هـدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تماسك فرق العمل على قدرة المنظمـات علـى اسـتخدام التجديد التنظيمي، والإداري لتلبية الاحتياجات المتغيرة لبيئاتها، وذلك مـن خـلال

استخدام البيانات التجريبية التي جمعت من(202) من المنطقتين التنفيذيتين الكبار في الشركات الأسبانية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي تدعم فرضياتها من حيث:

1-دعم القيادة يشجع تماسك فريق العمل، والتعلم التنظيمي، والتجديد التقني والإداري.

2-تماسك فريق العمل يعزز التعلم التنظيمي. وهذا بدوره يشجع التجديد التقني والإداري.

3-الأداء التنظيمي يتم تحسينه عن طريق تماسك فريق العمل، والتعلم التنظيمي والتجديد التقني والإداري.

توصي الدراسة أنه من أجل تحسين الأرباح والحصول على العوائد التنافسية يحتاج المدراء التنفيذيين الكبار إلى توجيه تخطيطهم الاستراتيجي نحو تحسين النظام التنظيمي، وخلق بيئة عمل قائمة على دعم القيادة وتماسك فريق العمل للحصول على مستويات عالية من التجديد التقني والإداري والأداء.

دراسة قام بها (Costa, 2003) بعنوان ثقة فريق العمل وفاعليته، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الثقة داخل الفريق، وجمعت البيانات من 112 فريقاً من خلال 395 مفردة من المؤسسات الاجتماعية في هولندا، ووجدت الدراسة أن الثقة لها أثراً هام في اتجاهات الفريق نحو التنظيم، وكذلك هناك علاقة طردية موجبة بين الفريق واتجاهات الفريق نحو الالتزام التنظيمي، وعلاقة طردية بين الثقة من جهة وأداء المهام والرضا من جهة أخرى، وعلاقة طردية بين أداء الفريق والرضا.

دراسة نظرية قام بها كل من (Castka,Bamber & Sharp , 2003) بعنوان " قياس ثقافة عمل الفريق " استخدم نموذج معدل لإدارة الجودة للمؤسسة الأوروبية . حيث انطلقت الدراسة لتقديم اطار نظري مهم لبلورة ثقافة الفريق في أدائه وسلوكياته الخاصة لمحاولة تطوير المنظمات بناءً على مدخل العمل الفرقي على أساس البعد التنظيمي، والبعد الجماعي، والبعد الفردي وطرحت الدراسة مقياساً لقياس أداء فرق العمل قائمة على أساس قياس فاعلية الهدف بالإضافة إلى قياس الأسلوب الذي يحقق فيه الفريق أهدافه، أي تحديد ماهية القوى المحركة للفريق على

صعيد الأدوار والمسؤوليات والتوجهات، ومن خلال تبني نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المشتمل على العوامل ذات التاثير الفعال في أداء الفرق وهي (الأثر التنظيمي، التركيز على المهمة، التفاعل المعرفة، والمهارات، الاستجابة للحاجات، الثقافة المشتركة ).

وتناولت الدراسة إيجابيات تطبيق هذا النموذج المعدل في عمل الفريق والقدرة على تحقيق الهدف وتنظيم مقاييس الأداء، وتوفير أداة تقدير ذاتي مهمة في تقييم ثقافة عمل الفريق، ثم القدرة من قبل المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتعزيز النمو التنظيمي ودعم المعرفة التنظيمية.

وخلصت الدراسة، إلى أن تطبيق هذا النموذج قد حظي بالاهتمام في بريطانيا من قبل الصناعيين والمنظمات التعاونية، وأوضحت الدراسة بإمكانية تطوير هذا النموذج من خلال تطبيقه في بيئات عالمية أخرى تتيح إضافة ابعاد جديدة لثقافة عمل الفريق وتطويرها لمواجهة التحديات المتسارعة فى المنظمات ولضمان تطوير الأداء الفرقي فيها في المستقبل .

دراسة (Molyneux, 2001) بعنوان "عمل الفريق المحترف : ما الذي يجعل الفرق تعمل بصورة حسنة"؟، حيث تبنت الدراسة أسلوب تحليل الحالات الفرقية لمجاميع من النساء العاملات في مجال الرعاية الصحية لمنطقة شمال شرق انكلترا، وقد استخدمت الدراسة طريقة المقابلات الفردية، تحت إشراف مختصين في معالجة اللغة والحوار بالإضافة إلى المعالج المهني المختص بالعمل والاختصاصي النفسي والاجتماعي لضبط استجابات أعضاء الفريق في استمرار المقابلة على وجهها الصحيح، وهدفت الدراسة إلى التعرف على خبرات المشاركين في عمل الفريق، وحقيقة مشاعرهم حيال بعضهم بعضاً، وتحديد ماهية المهارات المطلوبة منهم في أدائهم لمهامهم، وكيفية تداخل الأدوار في الفريق، وحرصت الدراسة على اطلاع المشاركين على إجاباتهم عقب انتهاء المقابلة لضمان الحصول على المصداقية وثبات الإجابة إزاء الموضوعات المطروحة.

وتوصلت الدراسة على أن المشاركين لديهم إحساس بالعدالة والمساواة في علاقات العمل بينهم كأعضاء فريق، وهناك توازن مقبول في أدوارهم ومسؤولياتهم،

وأكد المشاركون على وجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه، لكي يكون أكثر تكيفاً ومرونة في الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين، واتضحت أراء المشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ، وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق.

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الاهتمام لتوظيف الطواقم الفرقية المتحفزة والملتزمة بالعمل والمتمتعة بالخبرة والرغبة والمرونة في علاقات العمل، تحقيق لما يسمى (البلوغ المهني Professional Adulthood).

دراسة (Valle & Witt,2001) بعنوان "أثر فريق العمل، على السياسة التنظيمية والرضا الوظيفي"، عند (355) موظفاً في منظمة خدمية أمريكية، يعملون ضمن نمطين لفريق العمل، أحدهما عالي الفاعلية، والآخر لا يتمتع بالفاعلية، حيث توصلت الدراسة إلى أن متوسط تأثير سمات فريق العمل كان مرتفعاً عند مبحوثي النمط الفاعل، وشمل ذلك أيضاً إعطاء الدور الواسع للسياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، في حين كان التأثير بمتوسط منخفض عند مبحوثي نمط الفريق غير الفاعل .

دراسة قام بها كل من ( Dovers-, Cober & Philips, 2001) بعنوان "تشكيل فرق العمل : تأثيرات توزيع القدرة المعرفية على أداء الفريق" وقد شملت الدراسة عينة مكونة من(917) موظفاً للتعبير عن تقديرات أداء (97) فريق عمل فضلاً عن (44) قائداً لمجموعات فرقية ضمن شركة كبيرة لانتاج السيارات في الغرب الأوسط الأمريكي .

حيث هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين القدرة المعرفية لأعضاء الفريق وأداء الفريق ضمن بيئة فريق العمل .

وتوصلت الدراسة إلى أن الأعضاء العاديين ذوي القدرة المعرفية العامة يمكن أن يشكلوا مؤشراً عادياً للتنبؤ بأداء المجاميع الواسعة الذين يؤدون المهام، بينما الأعضاء العاملون ضمن الفريق سيشكلون مؤشراً أكثر فاعلية للتنبؤ بالأداء الأفضل، الذي يشمل جميع مظاهر العمل بسبب امتلاكهم القدرة المعرفية العالية

الباعثة نحو حسن التميز في الأداء للعمل. كما توصلت الدراسة إلى أن القدرة المعرفية المتوسطة لعضو الفريق غير مرتبطة معنوياً مع مقاييس الأداء المعتمدة على خلاف ذوي القدرة المعرفية العالية وجاءت العلاقة بين قدرة عضو الفريق المعرفي والأداء بالنسبة لفرق الصغيرة التي فيها أقل من ثمانية أعضاء، أعلى منها بالنسبة للفرق الكبيرة التي فيها أكثر من ثمانية أعضاء .

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء التنوع في القدرات المعرفية للأعضاء في المنظمة، مع التأكيد على جودة الأفكار المولدة من قبل أداء الفريق الإجمالي، بما يفضي إلى خلق الاستجابات المحتملة لحل المشكلات في العمل وزيادة الإبداعية .

دراسة (Mueller & Procter & Buchanan, 2000). عمل الفريق في مضامينه: مقدماته وطبيعته وأبعاده، كدراسة استقرائية ناجمة عن مسح طريقة أداء العمال في صناعات الحديد والصلب والسيارات في بريطانيا، من خلال انخراطهم في الواجبات الفرقية المتخصصة.

حيث قدمت أساساً فكرياً في تحليل عمل الفريق، على صعيد الضرورات المعاصرة، وفهم أسباب الاهتمام بعمل الفريق ضمن المجتمعات الصناعية الغربية، وتوضيح أصول المفاضلة بين تعدد المفاهيم إزاء فريق العمل، وقد أكد الباحثون مراراً على أهمية عمل الفريق بوصفه علاجاً للأمراض التنظيمية، وأداة حيوية للضبط الداخلي بين أعضاء المنظمة، وبعيداً عن الوسائل البيروقراطية. وقد أرجعت الدراسة مبررات الفرق في العمل إلى برامج الحاجة لما يسمى (أنسجة العمل- Humanization of Work)، التي بمقدورها التعامل في أسلوب العمل الجديد في المنظمات المعقدة، من خلال إطار العمل الذي يعتمد خمسة أبعاد مهمة وهي (البعد التكنولوجي، والبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي، والبعد التنظيمي الموجه). وقدمت الدراسة نوعيات التصاميم المعتمد لأنماط الفريق في المنظمات وآليات عملها المنتظم في ظل التنوع الحاصل في تصميم المنظمات والاستيعاب لحساسية المحيط التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى الدور الكبير للفريق في جودة الأداء وفي تحقيق المبادرة والفعالية للمنظمة، ودعت في توصياتها إلى أهمية إصلاح فرق العمل بانتظام وزيادة

تحسين مناخ العمل الذي يحتوي الفرق، وإرساء مصداقية التطور التقني والأنظمــة، في سبيل جعل عمل الفريق محصناً وقوياً وهادفاً.

دراسة(Ingram& Desombre 1999) بعنوان " عمل الفريق : مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين والممارسين " حيث شملت الدراسة تحليل مفهوم الفريق بالإضافة إلى مفهوم عضو الفريق لدى مجموعة واسعة تعمل في (6) فنادق ذات علامات تجارية مرموقة تابعة لمؤسسة كبيرة ذات فروع متخصصة في الاستقبال واعتمدت الدراسة أسلوب المقابلة المتشابهة، وقد بلغ عددها (19) مقابلة بالإضافة إلى(26) لقاءً بحثياً لغرض حل المشكلات التـــي تتعرض أعمال(6) فرق من موظفي الفنادق المبحوثة، واستخدمت أيضاً طريق الملاحظة إزاء عمل الفريق خلال عمله اليومي .

وجاءت النتائج لتوضيح حقيقة إدراك الموظفين لأهمية عمل الفريق في الوحدة الفندقية العاملين فيها، بالإضافة إلى أهمية طبيعة عمل الفريق، وثمة أثر واضح للمشكلات التي تعتري عمل الأعضاء في الفريق بشكل يربك أداء الفريق، مع ميل أعضاء الفريق نحو إيجاد الحلول الممكنة والعاجلة لتلك المشكلات، كما أكد الموظفون على أن الاتصالات تعدّ شيئاً مركزياً يضمن فاعلية عمل الفريق بالإضافة إلى انسياب المعلومات وتوفرها لدى الأعضاء وضخها باتجاه الزوار والمراجعين، ويعدّ التخصص في العمل الواجهة التي تقلل من حصول المشكلات في عمل الفريق، وقد أيقن جميع الموظفين بدور المعرفة بالهدف المشترك، ولكنهم اختلفوا في الآراء حيال عدم وجود طريق موحدة لتلك المعرفة. كما كشفت الدراسة عن وجود الخلافات الداخلية بين أعضاء الفريق أثناء العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب فرق العمل وتوحيد فهم الأعضاء بالهدف الذي يجب تحقيقه، والتأكيد على التعاون الذي يمثل جوهر عمل الفريق .

دراسة( Thamhain & college, 1999) بعنوان "المشروع الفعال في البيئات المعقدة للفرق المدارة ذاتياً" حيث شملت الدراسة إستطلاع رأي (404) مستجيباً يمثلون مجموع البيانات المتحصلة عن طريق(الاستبيان والملاحظة والمقابلة) شملت(186) مهندساً ومختصاً، 23 مشرفاً، 138 قائداً لفريق في المشروعات، و28

مديراً لمشروع، 10 مشرفين , 9 مديري تسويق و10 مديرين عاملين تنفيذيين، حيث تخطت البيانات(180) مشروعاً في شركات متعددة الجنسيات وهدفت الدراسة إلى بحث الطريق التي يستخدم فيها قادة المشروع أساليب الإدارة الحديثة والتقنيات المعقدة ضمن أسلوب العمل بنمط الفريق، لغرض دعم النشاطات في الجودة والوقت والتكلفة والأهداف، وتحديد مؤشرات الممارسات الأفضل .

وقد استنتجت الدراسة أن أداء المشروع يتأثر بشدة بأسلوب القيادة وبقدرة المديرين الفعليين على إدراك العوائق المحتملة للتوائم مع الأساليب الإدارية المتطورة في المشروع، وإطلاق الإشارات المبكرة التي تحذر من مشكلات الفرق في العمل وبيان مخاطرها في دورة حياة المشروع، فضلاً عن وجود المهارات القيادية المتطورة في القيادة والإدارة والتنظيم والخبرة التقنية وتفعيل الرؤية التنظيمية .

وأوصت الدراسة بالتأكيد على شروط بناء الفرق ذات الفاعلية، والمتمثلة بخلق بيئة العمل المحفزة مهنياً، والعلاقات الحسنة التي تحرك مفاصل المنظمة، واستقطاب الموظفين المؤهلين والحرص على الاستقرار في بيئة العمل، وخلق المسؤولية المشتركة بين المدراء والموظفين كفريق في الأداء والقيم والمعايير التنظيمية المحركة.

وفي دراسة قام بها (Neal, 1998) بعنوان"العلاقة بين قيم فرق العمل والأداء الكلي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين فرق العمل والأداء الكلي في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت(20) مجموعة عمل، وواقع(157) موظف باستخدام أسلوب الملاحظة المتساوية المتعددة لعناصر الفرق، وتم تطوير واستخدام أداة بحث لقياس كفاءة الأداء وعمل المجموعات، وتوصلت الدراسة إلى أن قيم فرق العمل تؤثر على الأداء الكلي لأفرادها، من حيث إنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية، وبالتحديد وجدت أن القيم الأكثر تأثيراً على الأداء هي القيم التي تؤكد على مهمات العمل والأهداف وتسلسل السلطة الذي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتكامل الاجتماعي، وأوصت الدراسة بأن تعزيز مفهوم هذه القيم من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي مما ينعكس بصورة إيجابية على فاعلية الأداء للمنظمة ككل.

دراسة(Banker & field & Sinha , 1997) بعنوان "تطبيق فرق العمل

ومسارات جودة الانتاجية: دراسة ميدانية"، حيث شملت الدراسة قياس أداء (446) عاملاً في شركة صناعية أمريكية ضمن خطوط انتاجية مؤتمنة متعددة. وقد كان هدف الدراسة منصباً نحو تقدير مسار تحسينات الجودة الانتاجية، من خلال تطبيق نمط فرق العمل، انطلاقاً من منظور التحليل الاقتصادي القياسي للبيانات المستخلصة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحسينات في جودة الإنتاج مرتبطة فعلياً مع امكانية تطبيق فرق العمل، وهذه النتيجة محتملة الحدوث، وتنطلق في أساسها من أن فرق العمل تمثل شكلاً مؤسسياً من المشاركة الفعلية، يرتبط بالأساس مع دوائر الجودة بوصفها آلية تنظيمية تسهل من عملية مشاركة العاملين، وأشارت الدراسة أن تنظيم عملية تطبيق فرق العمل يسهم في التحسين المطلوب لجودة الإنتاجية، وهذا يشكل حلاً مبدئياً للصعوبات المتوقعة المصاحبة للأداء من خلال إيجاد مجاميع حل المشكلات وفض النزاعات، بما يحقق أثراً للجودة في سلوكيات فرق العمل وبصورة سريعة. وخلصت الدراسة إلى أهمية تفعيل تطبيقات فرق العمل في أساليب الإنتاجية لضمان الجودة، وزيادة المحاولات البحثية الميدانية للحصول على أداء عملية الإدارة الفعالة لفرق العمل ضمن المنظمات وبالتالي تعزيز الأسس المعرفية لهذا المجال المهم في سبيل تأكيد الحاجة العملية إلى تطوير نظرية موقفية لفرق العمل تربط بين مسارات الأداء بشكل متكامل، في إطار من التفاعل مع البيئة .

دراسة (Elmuti,1996) بعنوان: "الأثر المدرك لنظم الإدارة الفرقية على الفاعلية التنظيمية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة نجاح أو فشل أنظمة الإدارة العاملة بواسطة الفرق، وفحص تأثير هذه الدرجة إزاء تحقيق المنظمات لأهدافها الموضوعية، ومن حيث التأثير على الكفاءة وتعزيز الإنتاجية في المنظمات على أساس الجودة والتمييز في الإدارة، حيث تكونت عينة الدراسة من(126) عضواً في منظمات صناعية أمريكية ممن يشغلون مناصب قيادية لمجاميع الفرقية والأشراف على مهامهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي 40% من المبحوثين أقروا عدم وجود برنامج للإدارة الفرقية، في حين أقر 60% من المبحوثين بوجود إدارة فرقية ضمن برامج زمنية امتدت من عام واحد إلى عامين، فضلاً عن شمول

هذه البرامج لمستوى المنظمة ككل أو في إطار جزئي من النشاط التصنيفي، وأكدت الدراسة بأن تطبيق برامج الإدارة الفرقية يعود لأسباب متعددة منها ضغط السوق العالمية، والحاجة إلى الجودة، والسرعة في الأداء، والمساهمة في تقليل الكلفة، وتحسين الأداء، وضرورة الاستجابة للطلبات البيئية وتحقيق العوائد المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم الإدارة الفرقية للارتقاء بفاعلية المنظمة، والحث على المشاركة في أنظمة الإدارة الفرقية، ومعالجة حالات الفشل من جراء غياب منهجية فاعلة لتطبيق خطط الإدارة الفرقية في المنظمات.

لقد قامت لدراسات السابقة بالتعرف على مفهوم فرق العمل، ودراسة بعض سماته وأثرها في الرضا والأداء، والجودة والإنتاج والتعلم التنظيمي، وما يميز هذه الدراسة أنها قامت بربط معظم سمات فرق العمل مع فاعلية الوزارات الأردنية، حيث لا يوجد دراسات قامت بهذا الربط.

## الفصل الثالث

## المنهجية والتصميم

### 1.3 منهجية الدراسة :

ستعتمد الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية الميدانية لغرض تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك سوف يتم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع البيانات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليل البيانات من خلال استخدام الطرق الإحصائية، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين(مدير عام، مدير إدارة، مدير مختص، مدير وحدة، ورؤساء الأقسام) في مراكز الوزارات الأردنية والبالغ عددهم(660) عنصراً في مراكز الوزارات الأردنية. وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية والتي تبين أعداد مجتمع الدراسة، ثم قام الباحث بمسح شامل للوزارات كافة للتأكد من مطابقة أعداد المديرين فيها.

وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من المديرين في مراكز الوزارات بنسبة(70%) وبذلك يكون حجم العينة(462) مفردة. ملحق رقم(2). وقد تم توزيع استبانات على جميع أفراد العينة بالاستعانة بوحدات التطوير الإداري وأقسام العلاقات العامة وشؤون الموظفين في هذه الوزارات وتم استرجاع منها(400) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(86.20%) من حجم العينة، وقد تم استبعاد(15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك خضع للتحليل(385) استبانة أي ما نسبته(96.25%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته(82.97%) من عينة الدارســة، وما نسبته (58.33%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

يوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 300 | %77.9 |
| | أنثى | 85 | %22.1 |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | 22 | %5.7 |
| | دبلوم متوسط | 54 | %14 |
| | بكالوريوس | 205 | %53.2 |
| | دراسات عليا | 104 | %27 |
| العمر | 30 سنة فأقل | 34 | %8.8 |
| | 31-40 سنة | 59 | %15.3 |
| | 41-50 سنة | 211 | %54.8 |
| | 51سنة فأكثر | 81 | %21 |
| الخبرة | 5 سنوات فأقل | 51 | %13.2 |
| | 6-10 سنوات | 49 | %12.7 |
| | 11-15 سنة | 105 | %27.3 |
| | 16-20 سنة | 109 | %28.3 |
| | 21 سنة فأكثر | 71 | %18.4 |
| الحالة الاجتماعية | متزوج | 310 | %80.5 |
| | أعزب | 75 | %19.5 |
| المستوى الوظيفي | مدير | 148 | %38.4 |
| | رئيس قسم | 237 | %61.6 |

يوضح الجدول رقم (1) أن عدد الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (77.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (22.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات الحكومية بشكل عام، ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، تنظيمية، حيث يتولى المناصب القيادية الذكور أكثر من الإناث.

أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (53.2%)، تلاهم في ذلك حملة الدراسات العليا بنسبة (27%)، ثم تلاهم فئة

حملة الدبلوم بنسبة (14%) وأخيراً جاءت فئة ثانوية عامة فما دون بنسبة (5.7%) وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية للعاملين في المنظمات الحكومية بمستوى المدراء ورؤساء الأقسام.

أما متغير المستوى الإداري فقد شكلت فئة رؤساء الأقسام أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث كانت نسبتهم (61.6%) وجاءت فئة المديرين بنسبة (38.4%)، وهذا طبيعي جداً ويعكس الواقع بحيث كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي كلما قلت نسبة المديرين.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة(16-20) سنة حيث بلغت هذه النسبة(28.3%) وتلاها في ذلك فئة(11-15) سنة حيث بلغت النسبة (27.3%) ثم تلاها في ذلك فئة (21 سنة فأكثر) بنسبة (18.4%) وتلاها في ذلك فئة (5 سنوات فأقل)، فقد بلغت نسبتها (13.2%)، وكانت فئة (6-10 سنوات) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (12.7%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعاق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (41-50) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (54.8%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (51سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (21%) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (15.3%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (30 سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها (8.8%) من عينة الدراسة. وهؤلاء قد يكونون قد وصلوا المناصب الإدارية بحكم مؤهلاتهم العلمية وليس أعمارهم أو خبراتهم.

أما فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية فقد.كانت أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين حيث كانت النسبة (80.5) من عينة الدراسة وهو أمر طبيعي إذا ما تم النظر إلى متغير العمر أعلاه وربطه بمتغير الحالة الاجتماعية، أما الفئة الثانية فهي فئة غير المتزوجين بنسبة مقدارها (19.5%) من عينة الدراسة.

### 3.3 أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما: ( الملحق رقم 1)

**القسم الأول:** ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي ( النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

**القسم الثاني:** ويتضمن (60) فقرة ضمن مقياس ( ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات)، و(تنطبق غالباً) ويمثل(4 درجات)، و(تنطبق أحياناً) ويمثل(3 درجات)، و(تنطبق نادراً) ويمثل(درجتين)، و(لا تنطبق إطلاقاً) ويمثل(درجة واحدة).

وقد توزعت الفقرات الـ (60) لتشمل المتغيرين ( المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من(1-40) وتقيس المتغير المستقل(سمات فرق العمل) وهذه الفقرات، صاغتها الدراسة، عقب استقاء الطروحات النظرية، حيال فرق العمل على وجه العموم، بحيث تمكنت الدراسة من الانطلاق منها كقاعدة مرجعية لمضمون سمات فرق العمل على مستوى المفهوم والسلوك معاً وضمن رؤية متكيفة في البيئة وتتجاوب للتعامل مع المبحوثين، وتمت الاستعانة في بناء الاستبانة الخاصة بسمات فرق العمل من خلال(Woodcook,1994) و(هولب،1999) ودراسة(Jassawalla & Sashittal, 2001) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة لسمات فرق العمل، وهي:

الفقرات من (1-5) وتقيس بُعد (وضوح الأهداف).

الفقرات من (6-10) وتقيس بُعد (توازن الأدوار).

الفقرات من (11-15) وتقيس بُعد (القيادة المناسبة)

الفقرات من (16-20) وتقيس بُعد (المهارات المتخصصة).

الفقرات (21-25) وتقيس بُعد (مرونة الاتصال).

الفقرات (26-30) وتقيس بُعد (استمرارية النشاط).

الفقرات (31-35) وتقيس بُعد (الإبداعية).

الفقرات (36-40) وتقيس بُعد (الشفافية).

الفقرات من (41-60) وتقيس المتغير التابع ( فاعلية المنظمة) وهــذه الفقــرات صاغتها الدراسة، عقب استقاء مضامين فاعلية المنظمــة مــن أصــولها النظريــة والدراســات الــسابقة التــي أشــار إليهــا(Griffin, 1999) و(Robbins,1990) ودراسة(Elmuti, 1996).

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة لفاعلية المنظمة وهي:

الفقرات من(41-45) وتقيس بُعد (تحقيق الأهداف).

الفقرات من(46-50) وتقيس بُعد (التطوير الذاتي للمنظمة).

الفقرات من(51-55) وتقيس بُعد (رضى المشارك).

الفقرات من(56-60) وتقيس بُعد (توظيف الموارد).

## 4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(10) محكمــين مــن أســاتذة الإدارة المختــصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صــدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتهــا، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها(60) موظفــاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاســتبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

## 5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقــاً لكرونبــاخ ألفــا ( Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانــت النتــائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة

| رقم الفقرة في الاستبانة | اسم المتغير والبعد | معامل الثبات ( كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|
| 40-1 | البعد المستقل (سمات فرق العمل) | 0.9429 |
| 60-41 | المتغير الكلي التابع ( فاعلية المنظمة) | 0.9246 |
| 60-1 | الكلي للاستبانة ( المتغيرات والأبعاد والفقرات) | 0.9587 |

### 6.3 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.10) .

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- مصفوفة ارتباط بيرسون(Pearson's correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

3- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها .

5- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج( Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

**6-** اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

7- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

### 7.3 التعريفات الإجرائية

**التعريفات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل ( سمات فرق العمل )**

بعد أن قام الباحث بوضع الاستبانة اعتماداً على دراسات ومقاييس سابقة تم ذكرها في متن هذا البحث، تم تعريف متغيرات وأبعاد الدراسة إجرائياً على النحو التالي :

1- **وضوح الأهداف**:تعرف وضوح الأهداف بأنها الإدراك لما نريد انجازه، حيث لا بد من وجود رؤيا ملائمة وواضحة لما نريد انجازه وهذه الرؤيا تترجم إلى أهداف يجب تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للتحقق ومبتكره حيث أن وضوح الأهداف يعني دافعية أكبر وصزاع أقل .

2- **توازن الأدوار** :هي من أهم النقاط في الفرق الفعالة وهي التي تهتم في توليفة الفريق بحيث تكون مكونة من مواهب مختلفة لتلائم المواقف المختلفة وذلك لأن البناء الجيد يبدأ بالاختيار الجيد وذلك من أجل التوازن المطلوب في المهارات والقدرات والسلطات والمسؤوليات .

3- **القيادة المناسبة** : هي القيادة التي تعمل على تنمية الشعور لدى الفريق بالعمل بروح الفريق الواحد والعمل على اختيار أفضل السبل لمعالجة نقاط الضعف ولديه القدرة على خلق الحماس والتحفيز والمشاركة والعمل على حل المشاكل وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق والعمل على جعل كل عضو ليصبح قائداً.

4- **الإبداعية** :هي العملية التي تتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة إلى شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو المجتمع لذلك الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى ويجعل عملية الأهداف أكثر فعالية.

5- **مرونة الاتصال** : هي قدرة أعضاء الفريق على التحدث مع بعضها البعض مباشرة وبصدق وتقبل الاقتراحات ومناقشتها وتقبل الرأي والرآي الآخر بكل

ثقة لبناء الأفكار التي تدعم الفريق.

6-**استمرارية النشاط:** يشير إلى أداء الأعمال في المنظمة دون وقوع أية اضطرابات أو توقف مع ترابط الأنشطة في المنظمة واستمرارية العاملين في القيام بها حتى في حالة غياب بعض العاملين.

7-**الشفافية** : تعني الصراحة والمواجهة والمكاشفة والإبداعية بحيث يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب .

8-**المهارات المتخصصة** : وهي المهارات التي يجب أن تكون متوفرة لدى أعضاء الفريق بحيث يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل فعال ويجب أن تلائم هذه المهارات أدوار أعضاء الفريق من حيث الخبرة الفنية بالنظم المعمول بها، وكذلك مهارات حل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات ومهارات القدرة على التوافق مع العلاقات الشخصية.

**تعريف الأبعاد التابعة :**

1-**تحقيق الأهداف** : قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق عن طريق المشاركة وبالإمكان قياسها وأن فاعلية المنظمة تقاس بمدى تحقيقها لأهدافه.

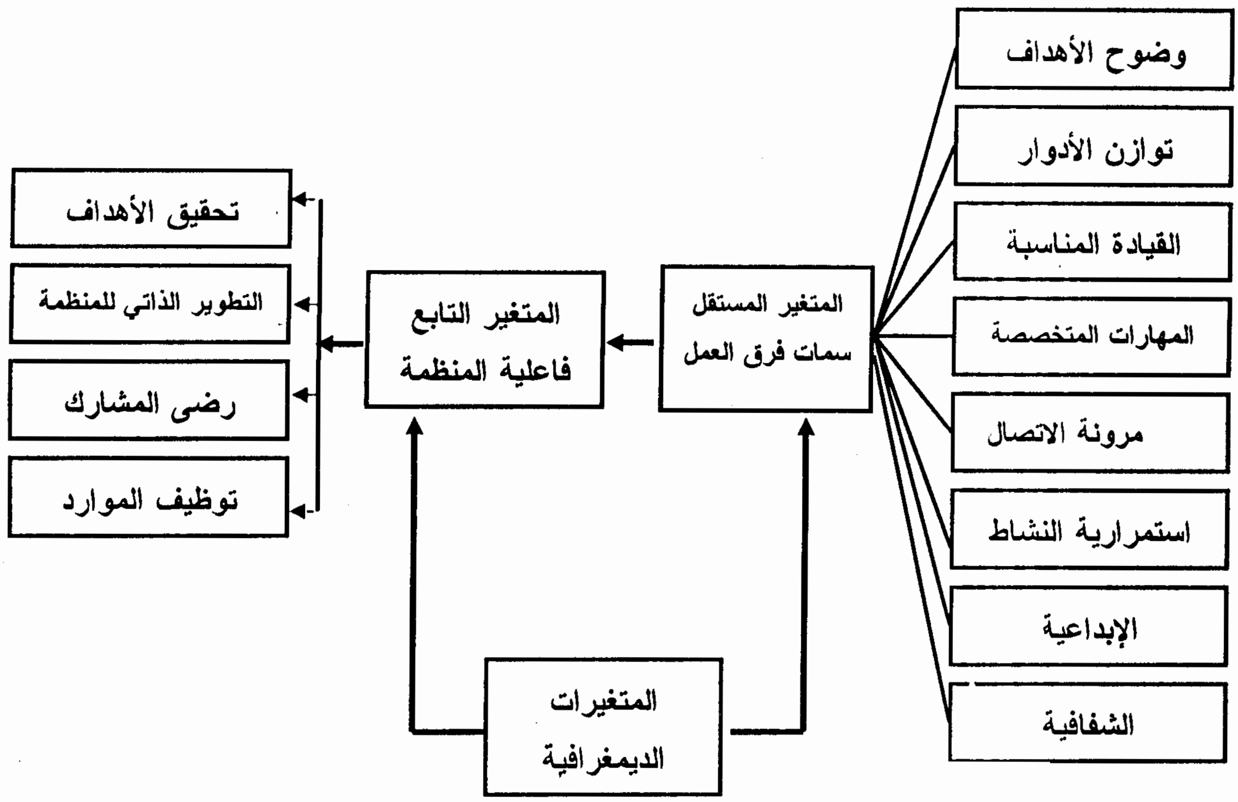
2-**التطوير الذاتي للمنظمة:** أحد مداخل فاعلية المنظمة ويعني وعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية ومدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات ومرونتها على الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة وخارجها .

3-**رضا المشارك:** أحد المداخل الرئيسية لقياس الفاعلية ويعني قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو.

4-**توظيف الموارد** : أي قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي ومرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية، والقدرة على إقامة علاقة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات .

## 8.3 نموذج الدراسة

أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية




الشكل رقم(2)

نموذج الدراسة

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل البيانات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

| تنطبق دائما | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادرا | لا تنطبق أبداً |
|---|---|---|---|---|
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.5 فما فوق | 3.49-2.5 | 2.49-1 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

## 1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**الإجابة عن السؤال الأول: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لإبعاد سمات فرق العمل بحسب تصورات المبحوثين في الوزارات الأردنية ؟**

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لسمات فرق العمل.

| تسلسل الفقرات | اسم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 5-1 | وضوح الأهداف | 4.00 | 0.72 | 1 | مرتفع |
| 10-6 | توازن الأدوار | 3.94 | 0.71 | 2 | مرتفع |
| 15-11 | القيادة المناسبة | 3.52 | 0.86 | 6 | مرتفع |
| 20-16 | المهارات المتخصصة | 3.52 | 0.81 | 5 | مرتفع |
| 25-21 | مرونة الاتصال | 3.62 | 0.83 | 4 | مرتفع |
| 30-26 | استمرارية النشاط | 3.71 | 0.80 | 3 | مرتفع |
| 35-31 | الإبداعية | 3.36 | 0.93 | 7 | متوسط |
| 40-36 | الشفافية | 3.31 | 0.99 | 8 | متوسط |
| 40-1 | إجمالي السمات | 3.62 | 0.70 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لأبعاد متغير سمات فرق العمل كان مرتفعا حيث بلغ(3.62)، مما يدلل على أن تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل جاءت مرتفعة، واحتل بُعد وضوح الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.00)، وجاء بعُد الشفافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.31).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الأول، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب أبعاد سمات فرق العمل لديهم تنازليا على النحو التالي:( وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار، واستمرارية النشاط، ومرونة الاتصال، والمهارات المتخصصة، والقيادة المناسبة، والإبداعية، الشفافية) وتشير النتائج الإحصائية أن سمات فرق العمل تبلورتَ في الوزارات الأردنية حسب رأي المبحوثين ولكن بدرجات متفاوتة، فمثلاً أفراد العينة قد أعطوا

أعلى درجة أولوية لوضوح الأهداف، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هـذا البعـد مصدراً هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الوزارة في إطار التناسب بـين التخـصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الوزارة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضـمن نطـاق مسؤولياتهم المحددة، تلاه بُعد توازن الأدوار مما يدلل على أن هناك اهتمـام لـدى أفراد العينة بالفرق الفعالة التي تهتم في توليفة الفريق من أجل التوازن المطلوب في المهارات والقدرات والسلطات والمسؤوليات، ثم جاء بُعد استمرارية النـشاط فـي المرتبة الثالثة ليؤكد الاهتمام باستمرارية أداء أعضاء الـوزارة لواجبـاتهم بـشكل متكاملٍ، دون خلل يؤثر سلبياً على النتائج النوعية والكمية. فـي حـين جـاء بُعـد الشفافية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة على المقياس الذي استخدمته الدراسة، وهذا مؤشر على أن أفراد العينة لديهم القدرة على التحدث بصراحة عـن وجهـات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب، ولكن بدرجـة متوسـطة، ويمكن تفسير ارتفاع تصورات المبجحوثين لسمات فرق العمل تزامنها مع بـرامج التطوير الإداري في الوزارات واعتبار تطبيقها جزء من معايير جائزة الملك عبدالله للإبداع والتميز.

**وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لسمات فرق العمل بدليل فقراتها المتضمنة :**

**أولاً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد وضوح الأهداف كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد وضوح الأهداف.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف. | 4.40 | 0.75 | 1 | مرتفع |
| .2 | اعرف حقيقة الأهداف التي تريدها الوزارة مني. | 4.27 | 0.80 | 2 | مرتفع |
| .3 | هناك لقاءات مستمرة مع الإدارة العليا تسهم في وضوح الأهداف. | 3.49 | 0.99 | 5 | متوسط |
| .4 | تتاح للعاملين إمكانية الاستفسار عما مطلوب منهم تأديته. | 3.88 | 0.98 | 4 | مرتفع |
| .5 | جميع الأنشطة تصب في تحقيق الأهداف التي تريدها الوزارة. | 3.95 | 0.97 | 3 | مرتفع |
| 5-1 | بُعد وضوح الأهداف | 4.00 | 0.72 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (4) مستوى تصورات المبحوثين لمتغير وضوح الأهداف جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وقد احتلت الفقرة رقم (1)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.49)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(1، 2) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف"، ومعرفة الأهداف التي تريدها الوزارة، تلا ذلك الفقرتيَن(5، 4) والتي يعبر محتواهما أن جميع الأنشطة تصب في تحقيق الأهداف التي تريدها الوزارة وتتاح للعاملين إمكانية الاستفسار عما مطلوب منهم تأديته. في حين جاءت الفقرة

(3) والتي يعبر محتواها عن "هناك لقاءات مستمرة مع الإدارة العليا تسهم في وضوح الأهداف" في المرتبة الأخيرة. وتشير النتائج الإحصائية أن بُعد وضوح الأهداف قد تبلور في الوزارات الأردنية بدليل ارتفاع تصورات المبحوثين وتأكيدهم على معرفتهم الحقيقية للأهداف التي تسعى الوزارات لتحقيقها وذلك من خلال إندماج علاقتهم بالإدارة العليا ومناقشتهم للأهداف معها.

**ثانياً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد توازن الأدوار كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد توازن الأدوار.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .6 | أقوم بأداء عملي في ضوء الجهود التي بمقدوري بذلها. | 4.43 | 0.78 | 1 | مرتفع |
| .7 | أتقاسم الواجبات مع زملائي بطريقة عادلة. | 3.95 | 1.01 | 2 | مرتفع |
| .8 | تتناسب الصلاحيات المعطاة لي مع المسؤوليات المكلف بها. | 3.81 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| .9 | يتم توزيع الأدوار بين العاملين حسب الاستعدادات المتوفرة. | 3.65 | 1.02 | 5 | مرتفع |
| .10 | الإحساس بأهمية الدور المتوازن يسهم في أداء المهام بكفاءة . | 3.85 | 0.93 | 3 | مرتفع |
| 10-6 | بُعد توازن الأدوار | 3.94 | 0.71 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (5) أن تصورات المبحوثين لمتغير توازن الأدوارجاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وقد احتلت الفقرة رقم (6)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، في حين جاءت الفقرة رقم(9) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.65)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(6، 7) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "أقوم بأداء عملي في ضوء الجهود التي بمقدوري بذلها، وأتقاسم

الواجبات مع زملائي بطريقة عادلة"، تلا ذلك الفقرتين(10، 8) والتي يعبر محتواهما عن الإحساس بأهمية الدور المتوازن يسهم في أداء المهام بكفاءة، وتتناسب الصلاحيات المعطاة لي مع المسؤوليات المكلف بها. في حين جاءت الفقرة (9) والتي يعبر محتواها عن يتم توزيع الأدوار بين العاملين حسب الاستعدادات المتوفرة في المرتبة الأخيرة. وهذا دليل أخر على أن هذه السمة توازن الأدوار متوفرة لدى المديرين المبحوثين في الوزارات الأردنية، حيث يقوم المديرين بأداء أدوارهم حسب ما يتمتعون به من مؤهلات وتم توزيع العمل بطرق عادلة بينهم.

**ثالثاً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد القيادة المناسبة كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد القيادة المناسبة.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .11 | القيادة في وزارتي ملمة بمتطلبات العمل كفريق. | 3.61 | 1.07 | 2 | مرتفع |
| .12 | ينطلق السلوك القيادي من احترام آراء المرؤوسين. | 3.77 | 1.02 | 1 | مرتفع |
| .13 | تتاح لجميع المرؤوسين فرصة تولي مهام القيادة. | 3.20 | 1.09 | 5 | متوسط |
| .14 | يثق المرؤوسون بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة. | 3.56 | 1.05 | 3 | مرتفع |
| .15 | تحرص القيادة على معاملة الجميع بأسلوب الحرص. | 3.45 | 1.09 | 4 | متوسط |
| 11-15 | بُعد القيادة المناسبة | 3.52 | 0.86 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (6) أن مستوى تصورات المبحوثين لمتغير القيادة المناسبة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغت(70.23%)، وقد احتلت الفقرة رقم (12)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) في حين جاءت الفقرة رقم(13) في المرتبة الأحيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.20)، وبالنظر إلى

محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(12، 11) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "ينطلق السلوك القيادي من احترام آراء المرؤوسين، والقيادة في وزارتي ملمة بمتطلبات العمل كفريق"، تلا ذلك الفقرتين(14، 15) والتي يعبر محتواهما عن "يثق المرؤوسون بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة"، و تحرص القيادة على معاملة الجميع بأسلوب الحرص. في حين جاءت الفقرة (13) والتي يعبر محتواها عن "تتاح لجميع المرؤوسين فرصة تولي مهام القيادة" في المرتبة الأخيرة. وهذه سمة أخرى من سمات الفريق قد تحققت في الوزارات الأردنية وهي القيادة المناسبة، وهذا يدلل على وجود قيادة حريصة في التعامل مع العاملين بطريقة عادلة ويحثهم على العمل كفريق واحد ويوجد ثقة بين الإدارة العليا والمشرفين الإداريين في المستويات الدنيا.

**رابعاً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد المهارات المتخصصة كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد المهارات المتخصصة.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 16. | تعتمد الوزارة على المهارات المتخصصة في أداء المهام. | 3.44 | 1.07 | 3 | متوسط |
| 17. | تناط المهام بأعضاء الوزارة بحسب المهارات عندهم. | 3.34 | 1.05 | 5 | متوسط |
| 18. | يسعى العاملون في الوزارة إلى اكتساب التخصص في العمل. | 3.54 | 1.00 | 2 | مرتفع |
| 19. | تشكل مهارات العاملين في الوزارة ترابطاً فيما بينها. | 3.43 | 1.00 | 4 | متوسط |
| 20. | للمهارات المتخصصة دور في إتقان الأداء الوظيفي. | 3.85 | 0.99 | 1 | مرتفع |
| 16-20 | بُعد المهارات المتخصصة | 3.52 | 0.81 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات متغير المهارات المتخصصة بلغ (3.52) وبأهمية نسبية بلغت(70.41%)، مما يؤشر على المهارات المتخصصة تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (20)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، في حين جاءت الفقرة رقم(17) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.34)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(20، 18) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "للمهارات المتخصصة دور في إتقان الأداء الوظيفي"، ويسعى العاملون في الوزارة إلى اكتساب التخصص في العمل، تلا ذلك الفقرتين(16، 19) والتي يعبر محتواهما عن "تعتمد الوزارة على المهارات المتخصصة في أداء المهام"، وتشكل مهارات العاملين في الوزارة ترابطاً فيما بينها. في حين جاءت الفقرة (17) والتي يعبر محتواها عن "تناط المهام بأعضاء الوزارة

بحسب المهارات عندهم" في المرتبة الأخيرة.

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) بأن الوزارات الأردنية وحسب وجهة نظر المبحوثين تعتمد على المهارات المختصة لدى العاملين، وتعتمد كذلك على تقسيم العمل والتخصص الذي يساعد على بلورة العمل الجماعي وليس على العمل الفردي.

**خامساً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد مرونة الاتصال كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد مرونة الاتصال.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .21 | أتمتع من خلال وظيفتي باتصالات مفتوحة. | 3.91 | 1.00 | 1 | مرتفع |
| .22 | الاتصالات المعتمدة في الوزارة تتناسب في جميع المستويات. | 3.56 | 1.00 | 3 | مرتفع |
| .23 | أنا مطمئن بأن الاتصالات مع الإدارة العليا طبيعية. | 3.68 | 1.03 | 2 | مرتفع |
| .24 | يتم تطوير عملية الاتصال في الوزارة عند الضرورة. | 3.51 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| .25 | مشكلات الاتصال جميعها في الوزارة يصار إلى حلها بسرعة. | 3.44 | 1.11 | 5 | متوسط |
| 25-21 | بُعد مرونة الاتصال | 3.62 | 0.83 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (8) أن تصورات المبحوثين قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبأهمية نسبية بلغت(72.41%)، وقد احتلت الفقرة رقم (21)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، في حين جاءت الفقرة رقم(25) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.44)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(21، 23) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "أتمتع من خلال وظيفتي باتصالات

مفتوحة، وأنا مطمئن بأن الاتصالات مع الإدارة العليا طبيعية"، تلا ذلك الفقرتين(22، 24) والتي يعبر محتواهما عن "الاتصالات المعتمدة في الوزارة تتناسب في جميع المستويات، و يتم تطوير عملية الاتصال في الوزارة عند الضرورة". في حين جاءت الفقرة (25) والتي يعبر محتواها عن "جميع مشكلات الاتصال في الوزارة يصار إلى حلها بسرعة" في المرتبة الأخيرة.

وتدلل هذه النتائج بأن المبحوثين يعتقدون بأن نظام الاتصالات في وزارتهم هو نظام مفتوح ومتطور، ولا يواجه أية مشاكل، وعليه فإن هذا النوع من الأنظمة يشجع العمل بروح الفريق الواحد، ويمنع الإنعزالية والفردية في العمل داخل المنظمات.

**سادساً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد استمرارية النشاط كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد استمرارية النشاط.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .26 | إن المهام في وزارتي يتم أداؤها دون خلل. | 3.77 | 0.94 | 2 | مرتفع |
| .27 | تترابط الأنشطة في الوزارة فيما بينها كوحدة متكاملة. | 3.56 | 1.02 | 4 | مرتفع |
| .28 | هناك معالجات فورية تحول دون توقف نشاطات الوزارة. | 3.54 | 0.97 | 5 | مرتفع |
| .29 | يحافظ أعضاء الوزارة على استمرارية المهام من خلال أدائهم للمسؤوليات. | 3.76 | 0.99 | 3 | مرتفع |
| .30 | لن يتوقف نشاط الوزارة حتى في حالة غياب بعض الأعضاء. | 3.94 | 0.99 | 1 | مرتفع |
| 30-26 | بُعد استمرارية النشاط | 3.71 | 0.80 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (9) أن تصورات المبحوثين لمتغير استمرارية النشاط قد

جاء مرتفع بمتوسط حسابي (3.71)، وقد احتلت الفقرة رقم (30)المرتبـــة الأولـــى بمتوسط حسابي بلـــغ (3.94)، في حين جاءت الفقرة رقم(28) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.54)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(30، 26) اللتين احتلتا المـــرتبتين الأولـــى والثانية يعبر محتواهما عن "لن يتوقف نشاط الوزارة حتى في حالة غيـــاب بعـــض الأعضاء، وإن المهام في وزارتي يتم أداؤها دون خلل"، تلا ذلك الفقرتين(29، 27) والتي يعبر محتواهما عن "يحافظ أعضاء الوزارة على استمرارية المهام من خـــلال أدائهم للمسؤوليات، وتترابط الأنشطة في الوزارة فيما بينها كوحدة متكاملـــة". فـــي حين جاءت الفقرة (28) والتي يعبر محتواها عن "هناك معالجات فورية تحول دون توقف نشاطات الوزارة" في المرتبة الأخيرة.

وتشير النتائج الإحصائية أعلاه، أن الوزارات الأردنية تعمل ضمن نظام متكامل من الأنشطة، ويتسم بالاستمرارية حتى في حالة غياب بعض أعـــضاء الـــدائرة أو الوحدة، وهذا بدوره يدعم بناء فرق عمل فعّالة داخل هذه الوزارات.

**سابعاً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد الإبداعية كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الإبداعية.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .31 | ثمة فرصة لأعضاء الوزارة لإظهار إبداعاتهم في العمل. | 3.48 | 1.09 | %69.66 | 2 | متوسط |
| .32 | تدعم الإدارة العليا الأفكار الجديدة لغرض الاستفادة العملية منها. | 3.48 | 1.04 | %69.51 | 3 | متوسط |
| .33 | هناك برامج مستمرة لتطوير مهارات أعضاء الوزارة. | 3.60 | 1.05 | %72.00 | 1 | مرتفع |
| .34 | تعقد الوزارة مناقشات دورية لغرض تحسين الأداء التنظيمي. | 3.24 | 1.03 | %64.73 | 4 | متوسط |
| .35 | توفر الوزارة زيارات علمية لمراكز التطوير الإداري المتميزة. | 3.00 | 1.06 | %59.95 | 5 | متوسط |
| 35-31 | بُعد الإبداعية | 3.36 | 0.93 | %67.17 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (10) أن تصورات المبحوثين لفقرات متغير الإبداعية قد جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وقد احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، في حين جاءت الفقرة رقم(35) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.00)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(33، 31) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "هناك برامج مستمرة لتطوير مهارات أعضاء الوزارة، وثمة فرصة لأعضاء الوزارة لإظهار إبداعاتهم في العمل"، تلا ذلك الفقرتين(32، 34) والتي يعبر محتواهما عن "تدعم الإدارة العليا الأفكار الجديدة لغرض الاستفادة العملية منها، وتعقد الوزارة مناقشات دورية لغرض تحسين الأداء التنظيمي". في حين جاءت الفقرة (35) والتي يعبر محتواها عن "توفر الوزارة زيارات علمية لمراكز التطوير الإداري المتميزة" في المرتبة الأخيرة.

وتشير النتائج الإحصائية بأن الإبداعية قد تجسدت في هذه الوزارات بدرجة متوسطة، ولعل ذلك عائد إلى عدم وجود المناخ الملاءم للإبداعية كون هذه

الوزارات تحكمها القوانين والتنظيمات والأنظمة البيروقراطية الجامدة، والتي بدورها تحد من المرونة في العمل وبالتالي قد تكون عائقاً للإبداع الذي هو ضرورياً لبناء فرق العمل.

**ثامناً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد الشفافية كبعد من أبعاد سمات فرق العمل.**

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الشفافية.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 36. | تطلع الوزارة جميع العاملين على الحقائق المتعلقة بالوزارة. | 3.04 | 1.03 | 5 | متوسط |
| 37. | تحظى الوزارة بالمصداقية في تعاملها مع الرأي العام. | 3.50 | 1.09 | 1 | مرتفع |
| 38. | تتيح الوزارة حرية الوصول إلى مصادر المعلومات للجميع. | 3.44 | 1.04 | 2 | متوسط |
| 39. | جميع فعاليات الوزارة مكشوفة أمام الأعضاء. | 3.20 | 1.09 | 4 | متوسط |
| 40. | تحرص الوزارة على محاربة الفساد من خلال مزيد من المكاشفة. | 3.36 | 1.01 | 3 | متوسط |
| 36- | بُعد الشفافية | 3.31 | 0.99 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (11) أن تصورات المبحوثين لفقرات متغير الشفافية قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.31)، وقد احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، في حين جاءت الفقرة رقم(36) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.04)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(37، 38) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "تحظى الوزارة بالمصداقية فيّ تعاملها مع الرأي العام، و تتيح الوزارة حرية الوصول إلى مصادر المعلومات للجميع"، تلا ذلك الفقرتان(40، 39) والتي يعبر محتواهما عن "تحرص الوزارة على محاربة الفساد

من خلال مزيد من المكاشفة، وجميع فعاليات الوزارة مكشوفة أمام الأعضاء". في حين جاءت الفقرة (36) والتي يعبر محتواها عن "تُطلع الوزارة جميع العاملين على الحقائق المتعلقة بالوزارة" في المرتبة الأخيرة.

وهذا دليل آخر على ضعف الشفافية في الوزارات الأردنية حيث لا يوجد مصداقية من قبل الوزارات في التعامل مع الرأي العام ويكون تكتم على بعض المعلومات والحقائق التي من المفروض أن تكون مكشوفة ومعلنة للعاملين والمواطنين، مما يعني أن هذه السمة قد تكون عقبة في بلورة بناء الفريق في هذه الوزارات.

**الإجابة عن السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد فاعلية الوزارة بحسب تصورات المبحوثين في الوزارات الأردنية ؟**

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لفاعلية الوزارة.

| تسلسل الفقرات | اسم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 41-45 | تحقيق الأهداف | 3.45 | 0.87 | 4 | متوسط |
| 46-50 | التطوير الذاتي للوزارة | 3.71 | 0.86 | 1 | مرتفع |
| 51-55 | رضى المشارك | 3.50 | 0.89 | 3 | متوسط |
| 56-60 | توظيف الموارد | 3.53 | 0.90 | 2 | مرتفع |
| 41-60 | إجمالي فاعلية الوزارة | 3.55 | 0.81 | - | مرتفع |

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) أن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير فاعلية الوزارة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي(3.55)، وقد احتل بُعد التطوير الذاتي للوزارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.71)، تلا ذلك بُعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي بلغ(3.53)، في حين جاء بُعد رضى المشارك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.50)، وجاء بعُد تحقيق الأهداف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.45).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على

سؤال الدراسة الثاني، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب أبعاد فاعلية الوزارة لديهم تنازليا على النحو التالي: (التطوير الذاتي للوزارة، توظيف الموارد، رضى المشارك، تحقيق الأهداف) وهذا دليل على أن المنظمات المبحوثة على وعي بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ولها قدرة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة عملياتها الإنتاجية لتعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

**وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأبعاد فاعلية الوزارة بدليل فقراتها المتضمنة :**

**أولاً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد فاعلية الوزارة.**

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد تحقيق الأهداف.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 41. | تعمل الوزارة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق. | 3.60 | 1.05 | 2 | مرتفع |
| 42. | هناك تطابق مدروس بين أهداف الوزارة والأعضاء. | 3.33 | 1.04 | 4 | متوسط |
| 43. | جميع الأهداف التي تتبناها الوزارة تحظى بقبول الأعضاء لها. | 3.25 | 1.04 | 5 | متوسط |
| 44. | تعتمد الوزارة استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية. | 3.42 | 1.08 | 3 | متوسط |
| 45. | تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة. | 3.67 | 1.06 | 1 | مرتفع |
| 41-45 | بُعد تحقيق الأهداف | 3.45 | 0.87 | - | متوسط |

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) أن تصورات المبحوثين لفقرات متغير تحقيق الأهداف قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.45)، وقد احتلت الفقرة رقم (45) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم(43) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.25)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي

الرقمين(45، 41) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة، وتعمل الوزارة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق"، تلا ذلك الفقرتين(44، 42) واللتان يعبر محتواهما عن "تعتمد الوزارة استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية، و هناك تطابق مدروس بين أهداف الوزارة والأعضاء". في حين جاءت الفقرة (43) والتي يعبر محتواها عن "جميع الأهداف التي تتبناها الوزارة تحظى بقبول الأعضاء لها" في المرتبة الأخيرة.

وتدلل النتائج من وجهة نظر المبحوثين أن أهداف الوزارات الأردنية يوجد عليها إجماع من قبل العاملين وهي قابلة للحقيقة ولا تناقض مع أهداف العاملين في الوزارات ولكن كل هذا جاء بدرجة متوسطة مما يعني أن هذا البعد قد يؤثر سلباً على فاعلية الوزارة وذلك لعدم وجود الدرجة الكافية من الترابط بين الأهداف الرئيسة والفرعية.

**ثانياً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد التطوير الذاتي للوزارة كبعد من أبعاد فاعلية الوزارة.**

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد التطوير الذاتي للوزارة.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 46. | تحرص الوزارة على صنع مركزها الذاتي بين المنظمات الأخرى. | 3.93 | 0.95 | 1 | مرتفع |
| 47. | للوزارة ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير المناسب. | 3.73 | 1.00 | 2 | مرتفع |
| 48. | تشمل برامج التطوير في الوزارة كافة المستويات التنظيمية. | 3.58 | 1.08 | 4 | مرتفع |
| 49. | تسعى الوزارة للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عملياً. | 3.74 | 1.01 | 3 | مرتفع |
| 50. | تصنع الوزارة سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة. | 3.56 | 1.05 | 5 | مرتفع |
| 46-50 | بُعد التطوير الذاتي للوزارة | 3.71 | 0.86 | – | ر |

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقـم (14) أن تـصورات المبحـوثين لفقرات متغير التطوير الذاتي للوزارة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلـغ (3.71)، وقد احتلت الفقرة رقم (46) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـغ (3.93)، في حين جاءت الفقرة رقم(50) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حـسابي بلغ(3.56)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هـذا المتغيـر يتبـين أن الفقـرتين ذوات الأرقام(45، 47) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "تحرص الوزارة على صنع مركزها الذاتي بين المنظمات الأخرى، وللوزارة ثقافة تنظيميـة تسهم في إحلال التغيير المناسب"، تلا ذلك الفقرتين(49، 48) والتي يعبر محتواهما عن "تسعى الوزارة للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عمليـاً، وتـشمل بـرامج التطوير في الوزارة كافة المستويات التنظيمية". في حين جاءت الفقرة(50) والتـي يعبر محتواها عن "تصنع الوزارة سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة" فـي المرتبة الأخيرة.

وعليه تشير النتائج أعلاه أن الوزارات الأردنية قادرة على تطوير نفسها وذلـك بالاعتماد على مصادرها الذاتية، كما أنها قادرة على إدارة التغير بالاعتمـاد علـى ثقافتها التنظيمية، وأخيراً لها القدرة على مواجهة الأزمات التي قد تتعـرض لهـا، وهذا البعد قد يعزز فاعلية الوزارات في أدائها لعملها.

**ثالثاً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد رضى المشارك كبعد من أبعاد فاعلية الوزارة.**

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد رضى المشارك.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .51 | يشعر أعضاء الوزارة بالرضى الفعلي عن عملهم. | 3.32 | 1.05 | 4 | متوسط |
| .52 | هناك جمهور واسع يفضل التعامل مع وزارتي دون سواها. | 3.94 | 1.03 | 1 | مرتفع |
| .53 | للوزارة مكانة مرموقة للإسهام في التطوير الاجتماعي. | 3.72 | 1.08 | 2 | مرتفع |
| .54 | يدرك جميع المرتبطين بالوزارة بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم. | 3.32 | 1.01 | 3 | متوسط |
| .55 | يحظى أعضاء الوزارة بغرض الترقية حسب الاستحقاق. | 3.19 | 1.04 | 5 | متوسط |
| 51-55 | بُعد رضى المشارك | 3.50 | 0.89 | - | مرتفع |

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) أن تصورات المبحوثين لفقرات متغير رضى المشارك جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.50)، وقد احتلت الفقرة رقم (52) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، في حين جاءت الفقرة رقم(55) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.19)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(52، 53) اللتان احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما "هناك جمهور واسع يفضل التعامل مع وزارتي دون سواها، وللوزارة مكانة مرموقة للإسهام في التطوير الاجتماعي"، تلا ذلك الفقرتين(54، 51) والتي يعبر محتواهما عن "يدرك جميع المرتبطين بالوزارة بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم، ويشعر أعضاء الوزارة بالرضا الفعلي عن عملهم". في حين جاءت الفقرة (55)

والتي يعبر محتواها عن يحظى أعضاء الوزارة بغرض الترقية حسب الاستحقاق في المرتبة الأخيرة.

وعليه دلت النتائج أعلاه أن رضا العاملين في الوزارات الأردنية قد تحقق، كون هذه الوزارات تتمتع بسمعة طيبة لدى المتعاملين معها من مختلف شرائح المواطنين، ولكن جاءت هذه الدرجة من الرضا متوسطة عندما تعلق الموضوع بالمكافآت والأجور وفرص الترقية وإشباع حاجات العاملين، ولعل هذا أمراً طبيعياً حيث الوزارات لا تأخذ بعين الاعتبار معدلات التضخم في الأسعار وتوزانها مع الرواتب والمكافآت.

**رابعاً: تصورات المبحوثين لفقرات بُعد توظيف الموارد كبعد من أبعاد فاعلية الوزارة.**

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد توظيف الموارد.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .56 | للوزارة استراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى القواعد من الموارد المتاحة. | 3.44 | 1.08 | 5 | متوسط |
| .57 | تتفاعل الوزارة مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية. | 3.49 | 1.03 | 4 | متوسط |
| .58 | للوزارة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية. | 3.63 | 1.01 | 1 | مرتفع |
| .59 | تعمد الوزارة على التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد. | 3.59 | 1.00 | 2 | مرتفع |
| .60 | تحاول الوزارة إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد. | 3.49 | 1.07 | 3 | متوسط |
| 60-56 | بُعد توظيف الموارد | 3.53 | 0.90 | - | مرتفع |

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (16) أن تصورات المبحوثين لفقرات متغير توظيف الموارد قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.53)، وقد احتلت الفقرة رقم (58) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، في حين جاءت الفقرة رقم(56) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي

بلغ(3.44)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(58، 59) اللتان احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما "للوزارة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية، وتعمد الوزارة على التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد"، تلا ذلك الفقرتين(60، 57) والتي يعبر محتواهما عن "تحاول الوزارة إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد، وتتفاعل الوزارة مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية". في حين جاءت الفقرة (56) والتي يعبر محتواها عن "للوزارة استراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى القواعد من الموارد المتاحة" في المرتبة الأخيرة.

وتدلل النتائج الإحصائية أن الوزارات الأردنية قادرة على توظيف مصادرها المتوفرة لها، ولكن يوجد درجة متوسطة للوزارات في التعامل مع البيئة الخارجية فعلى سبيل المثال لا زالت الوزارات غير قادرة تماماً على إيجاد البدائل التعويضية في حالة ندرة الموارد، وهذا قد يؤثر سلباً على فاعلية الوزارة في المدى البعيد.

**الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقات الإرتباطية بين المتغير المستقل(سمات فرق العمل)، والمتغير التابع(فاعلية الوزارة) بصورة كلية ومنفردة؟**

جدول رقم (17)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين سمات فرق العمل وفاعلية الوزارة، على المستوى الكُلي والبُعدي المنفرد .

| الأبعاد التابعة / السمات المستقلة | تحقيق الأهداف | التطوير الذاتي للوزارة | رضى المشارك | توظيف الموارد | الكلي لفاعلية الوزارة |
|---|---|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | *0.64 | *0.58 | *0.58 | *0.57 | *0.65 |
| توازن الأدوار | *0.58 | *0.47 | *0.53 | *0.47 | *0.56 |
| القيادة المناسبة | *0.70 | *0.60 | *0.72 | *0.65 | *0.73 |
| المهارات المتخصصة | *0.73 | *0.66 | *0.69 | *0.63 | *0.74 |
| مرونة الاتصال | *0.72 | *0.62 | *0.68 | *0.67 | *0.73 |
| استمرارية النشاط | *0.75 | *0.67 | *0.70 | *0.69 | *0.77 |
| الإبداعية | *0.77 | *0.74 | *0.73 | *0.73 | *0.81 |
| الشفافية | *0.82 | *0.70 | *0.73 | *0.68 | *0.80 |
| الكلي لسمات فرق العمل | *0.86 | *0.76 | *0.81 | *0.77 | *0.87 |

*دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$= 0.01 )

يتضح من الجدول رقم (17)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين السمات المستقلة لفرق العمل، وفاعلية الوزارة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى السمة أو البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين السمات فرق العمل وفاعلية الوزارة ككل (0.87) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لسمات فرق العمل في علاقتها مع فاعلية الوزارة، ومن حيث الأثر والتأثر وما ينجم عن تلك العلاقة على صعيد السلوك الإنساني والإداري، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (رضى المشارك) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.87) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(التطوير الذاتي للوزارة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.76).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين(وضوح الأهداف) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباظية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(تحقيق الأهداف) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.64) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(وضوح الأهداف) في(توظيف الموارد) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.57).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين(توازن الأدوار) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(تحقيق الأهداف) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.58) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(توازن الأدوار) في(توظيف الموارد) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.47).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين(القيادة المناسبة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(رضى المشارك) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.72) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(القيادة المناسبة) في(التطوير الذاتي للوزارة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.60).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين(المهارات المتخصصة) والأبعاد التابعة،

فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(تحقيق الأهداف) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.73) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(المهارات المتخصصة) في(توظيف الموارد) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.63).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين(مرونة الاتصال) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(تحقيق الأهداف) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.72) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(مرونة الاتصال) في(التطوير الذاتي للوزارة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.62).

فيما يتعلق بالنسبة للعلاقة التي ربطت بين(استمرارية النشاط) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(تحقيق الأهداف) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.75) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(استمرارية النشاط) في (التطوير الذاتي للوزارة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.67).

أما بالنسبة للعلاقة التي ربطت بين(الإبداعية) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(تحقيق الأهداف) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.77) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(الإبداعية) في (التطوير الذاتي للوزارة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.73).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين(الشفافية) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع(تحقيق الأهداف) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.82) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت(الشفافية) في(توظيف الموارد) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.68).

وتشير جميع العلاقات الارتباطية أعلاه، أن سمات الفريق تتمتع بعلاقة إيجابية وطردية مع فاعلية الوزارات، بمعنى كلما توفرت هذه السمات في الوزارات

الأردنية بدرجة أكبر كلما زادات فاعلية هذه الوزارات، وعليه فإن على الوزارات الأردنية الاهتمام ببناء فرق العمل الفعالة والتركيز على هذه السمات، لأن في المستقبل سوف يكون تأثيرها إيجابياً على تحقيق الوزارات لأهدافها بفعالية، وسنرى في الفصل التالي وهي آثار هذه السمات على فاعلية الوزارات، ودرجة تأثير كل سمة من هذه السمات في كل بعد من أبعاد الفاعلية.

## 2.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)( Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribuation) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول رقم(18) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(18)

**اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء**

| المتغيرات المستقلة | VIF | Tolerance | Skewness |
|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | 2.403 | 0.416 | 0.625 |
| توازن الأدوار | 2.246 | 0.445 | 0.624 |
| القيادة المناسبة | 3.192 | 0.313 | 0.616 |
| المهارات المتخصصة | 2.680 | 0.373 | 0.781 |
| مرونة الاتصال | 3.410 | .293 | 0.786 |
| استمرارية النشاط | 3.075 | 0.325 | 0.789 |
| الإبداعية | 3.519 | 0.284 | 0.489 |
| الشفافية | 3.041 | 0.329 | 0.501 |

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 ونتراوح بين(2.246- 3.519)، وأن قيم اختبار التبـــاين المـــسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.284- 0.445)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عـــدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانـــت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

| المتغير التابع | المصدر | معامل التحديد $R^2$ | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فاعلية | الانحدار | | 198.52 | 24.82 | *185.37* | *0.000* |
| الوزارة | الخطأ | 0.798 | 50.34 | 0.13 | | |
| تحقيق | الانحدار | | 225.44 | 28.18 | *169.59* | *0.000* |
| الأهداف | الخطأ | 0.783 | 62.48 | 0.17 | | |
| التطوير الذاتي | الانحدار | | 182.65 | 22.83 | *82.38* | *0.000* |
| للوزارة | الخطأ | 0.637 | 104.21 | 0.28 | | |
| رضا | الانحدار | | 202.33 | 25.29 | *96.33* | *0.000* |
| المشارك | الخطأ | 0.672 | 98.72 | 0.26 | | |
| توظيف | الانحدار | | 195.98 | 24.49 | *78.12* | *0.000* |
| الموارد | الخطأ | 0.624 | 117.90 | 0.314 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.0001)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.01$) ودرجات حرية (8، 376) = 2.51

يوضح الجدول رقم (19) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \le 0.01$) ودرجات حرية(8، 376) والبالغة(2.51)، حيث إن سمات فرق العمل تفسر(79.8%) من التباين في المتغير التابع الكلي(فاعلية الوزارة)، كما تُفسر أيضاً(78.3%) من التباين في بُعد(تحقيق الأهداف)، وتُفسر أيضاً(63.7%) من التباين في بُعد(التطوير الذاتي للوزارة)، وفسر سمات فرق العمل(67.2%) من

التباين في بُعد(رضا المشارك)، وأخيراً فسرت سمات فرق العمل(62.4%) من التباين في بُعد(توظيف الموارد)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر سمات الفريق في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية الوزارات. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي.

**الفرضية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلاله إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في فاعلية الوزارات الأردنية.**

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في فاعلية الوزارات الأردنية.

| سمات فرق العمل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | 0.135 | 0.040 | 0.122 | *3.380 | 0.001 |
| توازن الأدوار | 0.054 | 0.040 | 0.048 | **1.382 | 0.168 |
| القيادة المناسبة | 0.046 | 0.039 | 0.049 | **1.189 | 0.235 |
| المهارات المتخصصة | 0.149 | 0.038 | 0.149 | *3.931 | 0.000 |
| مرونة الاتصال | 0.031 | 0.041 | 0.033 | **0.762 | 0.447 |
| استمرارية النشاط | 0.191 | 0.041 | 0.191 | *4.691 | 0.000 |
| الإبداعية | 0.211 | 0.038 | 0.244 | *5.617 | 0.000 |
| الشفافية | 0.235 | 0.033 | 0.288 | *7.120 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha$= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة معاملات

(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية، بدلالة

معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في فاعلية الوزارات الأردنية بدلالة انخفاض قيمة(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.05).

ومما سبق يتبين ما يلي:

1. رفض الفرضية الأولى التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية.
2. قبول الفرضية الأولى التي تنص على انه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في فاعلية الوزارات الأردنية، يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(65.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية(73.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(77.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات

المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(78.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(79.6%) من التباين في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية كمتغير تابع .

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية الوزارات الأردنية من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة* | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الشفافية | 0.658 | 6.279 | 0.000 |
| الإبداعية | 0.732 | 7.403 | 0.000 |
| استمرارية النشاط | 0.774 | 5.179 | 0.000 |
| المهارات المتخصصة | 0.789 | 4.511 | 0.000 |
| وضوح الأهداف | 0.796 | 3.544 | 0.000 |

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01 )

خرج من معادلة الانحدار (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال)

**الفرضية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلاله إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية.**

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية.

| سمات فرق العمل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | 0.143 | 0.045 | 0.120 | *3.210 | 0.001 |
| توازن الأدوار | 0.086 | 0.044 | 0.007 | ***0.196 | 0.844 |
| القيادة المناسبة | 0.007 | 0.043 | 0.001 | ***0.015 | 0.988 |
| المهارات المتخصصة | 0.156 | 0.042 | 0.146 | *3.701 | 0.000 |
| مرونة الاتصال | 0.047 | 0.046 | 0.045 | ***1.023 | 0.307 |
| استمرارية النشاط | 0.18 | 0.045 | 0.172 | *4.072 | 0.000 |
| الإبداعية | 0.096 | 0.042 | 0.103 | **2.285 | 0.023 |
| الشفافية | 0.379 | 0.037 | 0.432 | *10.311 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)
* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)
*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة معاملات

(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0.01).

ويتضح من الجدول رقم(22)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغير الفرعي التالي والمتعلق(الإبداعية) له تأثير في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0.05). وبدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة والبالغة(2.285)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645)

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(توازن الأدوار، القيادة المناسبة،

مرونة الاتصال) ليس لها أثر في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.05)، بدلالة انخفاض قيمة(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha$= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الثانية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية.
2. قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ تحقيق الأهداف من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الشفافية | 0.678 | 10.635 | 0.000 |
| استمرارية النشاط | 0.750 | 4.665 | 0.000 |
| المهارات المتخصصة | 0.768 | 4.193 | 0.000 |
| وضوح الأهداف | 0.778 | 3.971 | 0.000 |
| الإبداعية | 0.782 | 2.630 | 0.009 |

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)
- خرج من معادلة الانحدار(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج

الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(67.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الشفافية(75%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(76.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(77.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(78.2%) من التباين في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية كمتغير تابع .

**الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلاله إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للوزارات الأردنية.**

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بإبعاده المختلفة في التطوير الذاتي للوزارة في الوزارات الأردنية.

| سمات فرق العمل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | 0.190 | 0.058 | 0.159 | *3.299 | 0.001 |
| توازن الأدوار | 0.073 | 0.057 | 0.060 | **1.289 | 0.198 |
| القيادة المناسبة | 0.058 | 0.056 | 0.058 | **1.041 | 0.299 |
| المهارات المتخصصة | 0.193 | 0.054 | 0.180 | *3.539 | 0.000 |
| مرونة الاتصال | 0.047 | 0.060 | 0.045 | **0.784 | 0.433 |
| استمرارية النشاط | 0.167 | 0.059 | 0.156 | *2.858 | 0.004 |
| الإبداعية | 0.318 | 0.054 | 0.343 | *5.875 | 0.000 |
| الشفافية | 0.198 | 0.048 | 0.226 | *4.169 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعة معاملات

(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في التطوير الذاتي للوزارة في الوزارات الأردنية، بدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في التطوير الذاتي للوزارات الأردنية بدليل انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α= 0.05).

ومما سبق يتبين ما يلي:

1. رفض الفرضية الثالثة التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للوزارة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للوزارة.
2. قبول الفرضية الثالثة التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) في التطوير الذاتي للوزارة.

## جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتطوير الذاتي للوزارات الأردنية من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الإبداعية | 0.551 | *5.903 | 0.000 |
| الشفافية | 0.595 | *3.046 | 0.002 |
| المهارات المتخصصة | 0.614 | *3.852 | 0.000 |
| وضوح الأهداف | 0.627 | *2.666 | 0.008 |
| استمرارية النشاط | 0.632 | **2.265 | 0.024 |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى (٩≥٠.٠٥)**

خرج من معادلة الانحدار (توازن الأدوار، القيادة، مرونة الاتصالات)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في التطوير الذاتي للوزارة في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(55.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية وفسر مع متغير الإبداعية(59.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(61.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.2%) من التباين في التطوير الذاتي **للوزارة في الوزارات الادردنية كمتغير** تابع.

**الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلاله إحصائية لأبعاد سمات فرق سن(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك في الوزارات الأردنية كبعد من أبعاد الفاعلية.**

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سمات فرق العمل بأبعاده المختلفة في رضا المشارك في الوزارات الأردنية.

| سمات فرق العمل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | 0.079 | 0.056 | 0.065 | **1.421 | 0.156 |
| توازن الأدوار | 0.024 | 0.055 | 0.019 | **0.433 | 0.665 |
| القيادة المناسبة | 0.170 | 0.055 | 0.165 | *3.122 | 0.002 |
| المهارات المتخصصة | 0.171 | 0.053 | 0.156 | *3.223 | 0.001 |
| مرونة الاتصال | 0.019 | 0.058 | 0.018 | **0.323 | 0.747 |
| استمرارية النشاط | 0.166 | 0.057 | 0.151 | *2.909 | 0.004 |
| الإبداعية | 0.173 | 0.053 | 0.182 | *3.293 | 0.001 |
| الشفافية | 0.207 | 0.046 | 0.231 | *4.484 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26)، ومن متابعة معاملات

(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة- (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في رضا المشارك في الوزارات الأردنية، وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(وضوح الأهداف توازن الأدوار، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في رضا المشارك في الوزارات الأردنية وذلك بانخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.05).

ومما سبق يتبين ما يلي:

1. رفض الفرضية الرابعة التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك.
2. قبول الفرضية الرابعة التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، مرونة الاتصال) في رضا المشارك.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ برضا المشارك من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية)

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي* | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الشفافية | 0.534 | 3.658 | 0.000 |
| الإبداعية | 0.615 | 3.641 | 0.000 |
| القيادة المناسبة | 0.644 | 4.433 | 0.000 |
| المهارات المتخصصة | 0.660 | 3.590 | 0.000 |
| استمرارية النشاط | 0.670 | 3.476 | 0.001 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، مرونة الاتصال)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل. على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط،

الإبداعية، الشفافية) في رضا المشارك في .الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(53.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية(61.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(64.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(66%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(67%) من التباين في رضا المشارك في الوزارات الأردنية كمتغير تابع .

**الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية.**

جدول رقم (28)

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختيار اثر سمات فرق العمل بابعاده المختلفة في توظيف الموارد في الوزارات الاردنية**

| سمات فرق العمل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| وضوح الأهداف | 0.128 | 0.061 | 0.103 | **2.094 | 0.037 |
| توازن الأدوار | 0.130 | 0.060 | 0.102 | **2.147 | 0.032 |
| القيادة المناسبة | 0.072 | 0.060 | 0.069 | ***1.217 | 0.224 |
| المهارات المتخصصة | 0.075 | 0.058 | 0.067 | ***1.304 | 0.193 |
| مرونة الاتصال | 0.107 | 0.063 | 0.098 | ***1.607 | 0.092 |
| استمرارية النشاط | 0.246 | 0.062 | 0.219 | *3.946 | 0.000 |
| الإبداعية | 0.258 | 0.058 | 0.266 | *4.482 | 0.000 |
| الشفافية | 0.156 | 0.051 | 0.170 | *3.080 | 0.002 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(28)، ومن متابعة معاملات

(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية، بدليل ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.01).

ويتضح من الجدول رقم(28)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار) له تأثير في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية، وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.05).

ومما سبق يتبين ما يلي:

1. رفض الفرضية الخامسة التي تنص على انه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد.
2. قبول الفرضية الخامسة التي تنص على انه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات(القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال) في توظيف الموارد.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتوظيف الموارد من خلال سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية)

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T* |
|---|---|---|---|
| الإبداعية | 0.530 | 5.043 | 0.000 |
| استمرارية النشاط | 0.590 | 4.761 | 0.000 |
| الشفافية | 0.614 | 3.654 | 0.000 |

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.01 \geq \alpha$)

خرج من معادلة الانحدار (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(53%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الإبداعية(59%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(61.4%) من التباين في المتغير التابع.

**الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في الوزارات الأردنية نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية .**

الجدول رقم (30)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | بين المجموعات | (3، 381) | 21.31 | 7.10 | *17.42 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | | 164.87 | 0.43 | | |
| العمر | بين المجموعات | (3، 381) | 18.08 | 6.03 | *13.66 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | | 168.10 | 0.44 | | |
| الخبرة | بين المجموعات | (4، 380) | 26.38 | 6.60 | *15.68 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | | 159.80 | 0.42 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

**قيمة** (F) الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha$= 0.01) ودرجات حرية (1، 383) = 6.63

**قيمة** (F) الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha$= 0.01) ودرجات حرية (3، 381) = 3.78

**قيمة** (F) الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha$= 0.01) ودرجات حرية (4، 380) = 3.32

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(30) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم(F)المحسوبة، وهي للخبرة(15.68)، وللمؤهل العلمي(17.42). عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المتغيرات الشخصية في سمات فرق العمل، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

**أ. المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط)(3.59)،

أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.68) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.69)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.68) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.70)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.68) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وتدلل النتائج أعلاه أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمبحوثين كلما كانت تصوراتهم أعلى لسمات الفريق وعليه فإنه يجب الاهتمام بالمؤهلات العلمية في الوزارات الأردنية وذلك لما له من أثر إيجابي، في تقرير وبلورة سمات فرق العمل في الوزارات.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل حسب متغير المؤهل العلمي

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.68 | - | *0.91 | *1.01 | *1.02 |
| دبلوم متوسط | 3.59 | - | - | - | - |
| بكالوريوس | 3.69 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.70 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**ب. العمر:** يبين الجدول رقم(32)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.00)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.87) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة

فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ(3.64)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) فقـد بلغ(3.00) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة). وكانت هنالك مـصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئـة الأولى(أقل من 30 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلغ(3.60)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) فقد بلغ(3.00) ولـصالح المبحـوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) .

وهذا يدلل أنه كلما تقدم الإنسان في العمر أصبح أكثر ميلاً للعمل فـي فريـق، فأصحاب الأعمار المتقدمة كانوا أكثر تصوراً لسمات فرق العمل فـي الـوزارات الأردنية.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل تبعاً لمتغير العمر

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.00 | – | *0.60 | *0.64 | *0.87 |
| 31-40 سنة | 3.60 | – | – | – | – |
| 41-50 سنة | 3.64 | – | – | – | – |
| 51سنة فأكثر | 3.87 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

جـ. **الخبرة:** يبين الجدول رقم(33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فـأكثر) ومتوسـط الفئـة الأولـى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلـغ(3.05) ولـصالح المبحـوثين ذوي سـنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلـغ متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) (3.85)، أما متوسط الفئـة الأولـى(أقـل مـن

5سنوات) فقد بلغ(3.05) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبـرة(16-20 سـنة). وأن هنالك مصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي سـنوات الخبرة(16-20 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئـة الرابعة(16-20 سنة) (3.85)، أما متوسط الفئـة الثانيـة(6-10 سـنوات) فقـد بلغ(3.45) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة). وكانـت هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثـة(11-15 سـنة) (3.61)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.05) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سنة).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل حسب متغير سنوات الخبرة

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16-20 سنة | 21 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.05 | - | - | •0.56 | •0.80 | •0.76 |
| 6-10 سنوات | 3.45 | - | - | - | •0.40 | - |
| 11-15 سنة | 3.61 | - | - | - | - | - |
| 16-20 سنة | 3.85 | - | - | - | - | - |
| 21 سنة فأكثر | 3.81 | | | | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

وتشير النتائج أنه كلما زادت خبرة الشخص العملية زادت تصوراته لسمات الفريـق، وهذا يعني أن على الوزارات الاهتمام بأصحاب الخبرات القليلة وتوعيتهم لسمات الفريق للعمل فيها.

**د. الفروقات تبعاً للنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي:**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(34) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t)المحسوبة، وهي للنوع الاجتماعي(4.12)، وللحالة الاجتماعية(7.12). وللمستوى الوظيفي(5.27) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما

يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي).

ويبين الجدول رقم(34) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.70)، ومتوسط إجابة الإناث(3.35)، وأما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين(3.72)، ومتوسط إجابة الأعزب(3.24). وأما بالنسبة للمستوى الوظيفي فكانت لصالح المديرين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المديرين(3.76)، ومتوسط إجابة رؤوساء الأقسام(3.54).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار(t) لإجابات المبحوثين على سمات فرق العمل تبعاً لمتغير الشخصية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي).

| المتغير | النوع الاجتماعي | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 300 | 3.70 | 0.63 | 4.12 | 0.000 |
| | أنثى | 85 | 3.35 | 0.84 | | |
| الحالة الاجتماعية | متزوج | 309 | 3.72 | 0.64 | 7.12 | 0.000 |
| | أعزب | 76 | 3.24 | 0.79 | | |
| المستوى الوظيفي | مدير | 148 | 3.76 | 0.73 | 5.27 | 0.000 |
| | رئيس قسم | 237 | 3.54 | 0.66 | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

وتشير النتائج أعلاه أن الذكور أكثر تصوراً لسمات فرق العمل من الإناث،كما أن المتزوجين أكثر تصوراً لفرق العمل من غير المتزوجين والمديرون أكثر تصوراً لسمات فريق العمل من رؤوساء الأقسام، وهذا يتسم مع النتائج التي تتعلق في العمر والخبرة، ففي الغالب المتزوج والمدير هم أكثر تقدماً في العمر والخبرة، وعليه فإن على الوزارات أن تهتم بالسمات الأقل تصورا لسمات فرق العمل وتوعيتهم ليكونوا أكثر تصورا لما له من أثر إيجابي على فاعلية الوزارة.

**الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في الوزارات الأردنية.**

الجدول رقم (35)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) في الوزارات الأردنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 381) | 12.03<br>236.83 | 4.01<br>0.62 | *6.44 | 0.000 |
| العمر | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 381) | 16.28<br>232.57 | 5.43<br>0.61 | *8.89 | 0.000 |
| الخبرة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 380) | 24.48<br>224.37 | 6.12<br>0.59 | *10.37 | 0.000 |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

•• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (1، 383) = 6.63

قيمة f) الجدولية على مستوى دلالة (٩-٠.٠٥ ) ودرجات حرية (١.١٨١ )

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (3، 381) = 3.78

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 380) = 3.32

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(36) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم(F)المحسوبة وهي للخبرة(10.37)، وللمؤهل العلمي(6.44)، وللعمر(8.89)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المتغيرات الشخصية في فاعلية الوزارة، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ. **المؤهل العلمي**: يبين الجدول رقم(36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة

الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط)(3.54)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.83) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.59)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.83) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.60)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.83) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للشخص، كلما كانت تصوراته للفاعلية أعلى، ولعل ذلك يعود إلى قدرة ومهارة الشخص في تقييم الفاعلية بحكم ارتفاع مستوى تعليمه.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على فاعلية الوزارة حسب متغير المؤهل العلمي

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.83 | – | *0.71 | *0.76 | *0.77 |
| دبلوم متوسط | 3.54 | – | – | – | – |
| بكالوريوس | 3.59 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 3.60 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

**ب. العمر:** يبين الجدول رقم(37)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) (3.07)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.86) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة

فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) (3.48)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)،

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.52)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ(3.52)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) فقد بلغ(3.07) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة). وهذا يشير إلى أنه كلما تقدم الشخص في العمر أصبح أكثر تقييماً وحكماً على فاعلية الوزارة التي يعمل فيها.

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فاعلية الوزارة تبعاً لمتغير العمر

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.07 | - | - | *0.45 | *0.79 |
| 31-40 سنة | 3.48 | - | - | - | *0.38 |
| 41-50 سنة | 3.52 | - | - | - | *0.34 |
| 51سنة فأكثر | 3.86 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

جـ. **الخبرة:** يبين الجدول رقم(38) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.07) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات

الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.83)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.83)، أما متوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) فقد بلغ(3.45) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.07) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة). وهذا يدل على أنه كلما زادت الخبرة في الوزارة فإن الشخص يصبح أكثر قدرة في الحكم على فاعلية الوزارة التي يعمل فيها.

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فاعلية الوزارة حسب متغير سنوات الخبرة

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16-20 سنة | 21 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.07 | - | - | - | •0.65 | •0.76 |
| 6-10 سنوات | 3.39 | - | - | - | - | •0.44 |
| 11-15 سنة | 3.45 | - | - | - | - | •0.38 |
| 16-20 سنة | 3.72 | - | - | - | - | - |
| 21 سنة فأكثر | 3.83 | | - | - | - | - |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

## د. الفروقات تبعاً الجنس والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(39) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع

ارتفاع قيم(t)المحسوبة، وهي للنوع الاجتماعي(2.83)، وللحالة الاجتماعية(4.20). وللمستوى الوظيفي(3.54) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي).

يبين الجدول رقم(39) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.61)، ومتوسط إجابة الإناث(3.33)، وأما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.64)، ومتوسط إجابة الأعزب(3.17). وأما بالنسبة للمستوى الوظيفي فكانت لصالح المديرين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المديرين (3.67)، ومتوسط إجابة رؤوساء الأقسام(3.47). وهذه النتائج تعزز النتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يتعلق بالخبرة والعمر والمؤهل.

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار(t) لإجابات المبحوثين على فاعلية الوزارة تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

| المتغير | النوع الاجتماعي | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 300 | 3.61 | 0.77 | 2.83 | 0.005 |
| | أنثى | 85 | 3.33 | 0.89 | | |
| الحالة الاجتماعية | متزوج | 309 | 3.64 | 0.75 | 4.20 | 0.000 |
| | أعزب | 76 | 3.17 | 0.89 | | |
| المستوى الوظيفي | مدير | 148 | 3.67 | 0.85 | 3.54 | 0.000 |
| | رئيس قسم | 237 | 3.47 | 0.77 | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

# الفصل الخامس

## الخاتمة والمناقشة والتوصيات

### 1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(385) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين بحيث أُبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمين، وطُورت الأداة إلى أن وصلت إلى(60) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة(كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي(0.9587).

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير سمات فرق العمل كان مرتفعا حيث بلغ(3.62) وبأهمية نسبية بلغت(72.43%)، وأن المتوسط العام لأبعاد متغير فاعلية الوزارة كان مرتفعا حيث بلغ(3.55) وبأهمية نسبية بلغت(70.94%)، وأن هنالك أثر لسمات فرق العمل في فاعلية الوزارة، حيث فسرت سمات فرق العمل ما مقداره(79.8%) من التباين في بُعد(فاعلية الوزارة).

### 2.5 مناقشة النتائج:

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة تخلص للنتائج التالية:

1- أن المتوسط العام لأبعاد متغير سمات فرق العمل كان مرتفعا حيث بلغ(3.62) وبأهمية نسبية بلغت(72.43%)، مما يدلل على أن سمات فرق العمل ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة عالية، واحتل بُعد وضوح الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.00) وأهمية نسبية بلغت (79.97%)، وجاء بعُد الشفافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.31)، وأهمية نسبية بلغت (66.15%).

وجاء ترتيب ابعاد سمات فرق العمل لديهم تنازليا على النحو التالي : (وضوح )

الأهداف، وتوازن الأدوار، واستمرارية النشاط، ومرونة الاتصال، والمهارات المتخصصة، والقيادة المناسبة، والإبداعية، الشفافية). واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما جاءت به دراسة(ادعيس، 2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك استجابة لمفهوم بناء فرق العمل، وقد تبلورت بعض السمات بدرجات متفاوتة في الدوائر المبحوثة والتقت أيضاً مع دراسة(الطجم،2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن وضوح الأهداف والتماسك تؤثر بصورة إيجابية على وظائف جماعات العمل، والتقت أيضاً مع دراسة( الرشيد وحداد، 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك استعداداً عالياً لدى المديرين لبناء فرق العمل، وأتفقت أيضاً مع دراسة (نصير وعبابنة، 1988) والتي أشارت نتائجها إلى توفر بعض سمات فرق العمل في الدوائر المبحوثة بدرجة متوسطة، واتفقت نتائج دراسة (Montes, et al, 2004) مع نتائج هذه الدراسة من حيث دور القيادة في تعزيز تماسك الفريق. والتقت أيضاً مع دراسة(Molyneux, 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن المشاركين لديهم إحساس بالعدالة والمساواة في علاقات العمل بينهم كأعضاء فريق، وهناك توازن مقبول في أدوارهم ومسؤولياتهم، والتقت أيضاً مع دراسة( & Ingram Desombre, 1999) والتي أشارت نتائجها إلى إدراك الموظفين لسمات فرق العمل الخاصة في مرونة الاتصال وتوازن الأدوار ووضوح الأهداف.

ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لوضوح الأهداف، وهذه نتيجة طبيعية، حيث تشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الوزارة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الوزارة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، تلاه بُعد توازن الأدوار مما يدلل على أن هناك اهتمام لدى أفراد العينة بسمات الفريق، وتعزز هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على أن ما نسبتهم(80.3%) من أفراد العينة من الحاصلين على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، ثم جاء بُعد استمرارية النشاط في المرتبة الثالثة ليؤكد الاهتمام باستمرارية أداء أعضاء الوزارة لواجباتهم بشكل متكاملٍ، دون خلل يؤثر سلبياً على النتائج النوعية

والكمية. في حين جاء بُعد الشفافية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة على المقياس الذي استخدمته الدراسة، وهذا مؤشر على أن أفراد العينة لديهم القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب.

2- أن المتوسط العام لفقرات متغير وضوح الأهداف بلغ (4.00) وبأهمية نسبية بلغت(79.97%)، مما يؤشر على وضوح الأهداف تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (1)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وأهمية نسبية بلغت (87.95%) في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.49) وأهمية نسبية بلغت (69.87%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(1، 2) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف، ومعرفة الأهداف التي تريدها الوزارة"، تلا ذلك الفقرتين(5، 4) والتي يعبر محتواهما "أن جميع الأنشطة تصب في تحقيق الأهداف التي تريدها الوزارة وتتاح للعاملين إمكانية الاستفسار عما مطلوب منهم تأديته". في حين جاءت الفقرة (3) والتي يعبر محتواها عن "هناك لقاءات مستمرة مع الإدارة العليا تسهم في وضوح الأهداف" في المرتبة الأخيرة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(Ingram& Desombre 1999) ودراسة( Thamhain & college, 1999).

3- أن المتوسط العام لفقرات متغير توازن الأدوار بلغ (3.94) وبأهمية نسبية بلغت(78.4%)، مما يؤشر على أن وضوح الأهداف يلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (6)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وأهمية نسبية بلغت (88.62%) في حين جاءت الفقرة رقم(9) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.65) وأهمية نسبية بلغت (73.04%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(6، 7) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "أقوم بأداء عملي في ضوء الجهود

التي بمقدوري بذلها، وأتقاسم الواجبات مع زملائي بطريقة عادلة"، تلا ذلك الفقرتين(10، 8) والتي يعبر محتواهما عن "الإحساس بأهمية الدور المتوازن يسهم في أداء المهام بكفاءة، و تتناسب الصلاحيات المعطاة لي مع المسؤوليات المكلف بها". في حين جاءت الفقرة (9) والتي يعبر محتواها عن "يتم توزيع الأدوار بين العاملين حسب الاستعدادات المتوفرة" في المرتبة الأخيرة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(Ingram& Desombre 1999) بخصوص توازن الأدوار.

4- أن المتوسط العام لفقرات متغير القيادة المناسبة بلغ (3.52) وبأهمية نسبية بلغت(70.23%)، مما يؤشر على القيادة المناسبة تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (12)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وأهمية نسبية بلغت (75.32%) في حين جاءت الفقرة رقم(13) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.20) وأهمية نسبية بلغت (64.05%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(12، 11) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "ينطلق السلوك القيادي من احترام آراء المرؤوسين، والقيادة في وزارتي ملمة بمتطلبات العمل كفريق"، تلا ذلك الفقرتين(14، 15) والتي يعبر محتواهما عن " يثق المرؤوسون بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة، و تحرص القيادة على معاملة الجميع بأسلوب الحرص". في حين جاءت الفقرة (13) والتي يعبر محتواها عن "تتاح لجميع المرؤوسين فرصة تولي مهام القيادة" في المرتبة الأخيرة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما-جاءت به دراسة (Thamhain & college, 1999) ومع دراسة (Montes, 2004) من خلال دور القيادة وأهميته في سمات فرق العمل.

5- أن المتوسط العام لفقرات متغير المهارات المتخصصة بلغ (3.52) وبأهمية نسبية بلغت(70.41%)، مما يؤشر على المهارات المتخصصة تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (20)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وأهمية نسبية بلغت (77.04%) في حين جاءت الفقرة رقم(17) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.34) وأهمية نسبية بلغت (66.81%)،

وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقــام(20، 18) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "للمهـارات المتخصــصة دور في إتقان الأداء الوظيفي، ويسعى العاملون في الوزارة إلى اكتساب التخصص في العمل"، تلا ذلك الفقرتان(16، 19) والتي يعبر محتواهما عن "تعتمـد الــوزارة على المهارات المتخصصة في أداء المهام، وتشكل مهارات العاملين فــي الــوزارة ترابطاً فيما بينها". في حين جاءت الفقرة (17) والتي يعبر محتواها عن "تناط المهام بأعضاء الوزارة بحسب المهارات عندهم" في المرتبة الأخيرة. وتتفق نتــائج هــذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (Thamhain & college, 1999).

6- أن المتوسط العام لفقرات متغير مرونة الاتصال بلغ(3.62) وبأهمية نــسبية بلغت(72.41%)، مما يؤشر على مرونة الاتصال تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلــت الفقرة رقم (21)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلــغ (3.91) وأهمية نسبية بلغــت (78.18%) في حين جاءت الفقرة رقم(25) في المرتبة الأخيرة بين فقــرات هــذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.44) وأهمية نسبية بلغت (68.73%)، وبالنظر إلــى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(21، 23) اللتين احتلتــا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "أتمتع من خلال وظيفتــي باتــصالات مفتوحة، وأنا مطمئن بأن الاتــصالات مــع الإدارة العليــا طبيعيــة"، تــلا ذلــك الفقرتان(22، 24) والتي يعبر محتواهما عن "الاتصالات المعتمــدة فــي الــوزارة تتناسب في المستويات جميعها، و يتم تطوير عملية الاتــصال فــي الــوزارة عنــد الضرورة". في حين جاءت الفقرة (25) والتي يعبر محتواها عن "مشكلات الاتصال جميعها في الوزارة يصار إلى حلها بسرعة" في المرتبة الأخيرة. . وتتفــق نتــائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (أحمد، 2002).

7- أن المتوسط العام لفقرات متغير استمرارية النشاط بلــغ (3.71) وبأهميــة نسبية بلغت(74.30%)، مما يؤشر على استمرارية النشاط تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (30)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلــغ (3.94) وأهمية نــسبية بلغت (78.75%) في حين جاءت الفقرة رقم(28) في المرتبة الأخيرة بين فقــرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.54) وأهمية نسبية بلغت (70.81%)، وبــالنظر

إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(30، 26) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "لن يتوقف نشاط الوزارة حتى في حالة غياب بعض الأعضاء، وإن المهام في وزارتي يتم أداؤها دون خلل"، تلا ذلك الفقرتين(29، 27) والتي يعبر محتواهما عن "يحافظ أعضاء الوزارة على استمرارية المهام من خلال أدائهم للمسؤوليات، وتترابط الأنشطة في الوزارة فيما بينها كوحدة متكاملة". في حين جاءت الفقرة (28) والتي يعبر محتواها عن "هناك معالجات فورية تحول دون توقف نشاطات الوزارة" في المرتبة الأخيرة.

8- أن المتوسط العام لفقرات متغير الإبداعية بلغ (3.36) وبأهمية نسبية بلغت(67.17%)، مما يؤشر على الإبداعية تلقى اهتماما متوسطاً، وقد احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأهمية نسبية بلغت (72%) في حين جاءت الفقرة رقم(35) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.00) وأهمية نسبية بلغت (59.95%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(33، 31) اللتان احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "هناك برامج مستمرة لتطوير مهارات أعضاء الوزارة، وثمة فرصة لأعضاء الوزارة لإظهار إبداعاتهم في العمل"، تلا ذلك الفقرتين(32، 34) والتي يعبر محتواهما عن "تدعم الإدارة العليا الأفكار الجديدة لغرض الاستفادة العملية منها، وتعقد الوزارة مناقشات دورية لغرض تحسين الأداء التنظيمي". في حين جاءت الفقرة (35) والتي يعبر محتواها عن "توفر الوزارة زيارات علمية للمراكز التطوير الإداري المتميزة" في المرتبة الأخيرة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة( Mueller & Procter & Buchanan, 2000).

9- أن المتوسط العام لفقرات متغير الشفافية بلغ (3.31) وبأهمية نسبية بلغت(66.15%)، مما يؤشر على الشفافية تلقى اهتماما متوسطاً، وقد احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وأهمية نسبية بلغت (70.03%) في حين جاءت الفقرة رقم(36) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.04) وأهمية نسبية بلغت (60.78%)، وبالنظر إلى

محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(37، 38) اللتان احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "تخطى الوزارة بالمصداقية في تعاملها مع الرأي العام، و تتيح الوزارة حرية الوصول إلى مصادر المعلومات للجميع"، تلا ذلك الفقرتين(40، 39) والتي يعبر محتواهما عن "تحرص الوزارة على محاربة الفساد من خلال مزيد من المكاشفة، وجميع فعاليات الوزارة مكشوفة أمام الأعضاء". في حين جاءت الفقرة (36) والتي يعبر محتواها عن "تُطلع الوزارة جميع العاملين على الحقائق المتعلقة بالوزارة" في المرتبة الأخيرة.

10- أن المتوسط العام لأبعاد متغير فاعلية الوزارة كان مرتفعا حيث بلغ(3.55) وبأهمية نسبية بلغت(70.94%)، مما يدلل على أن فاعلية الوزارة ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة عالية، واحتل بُعد التطوير الذاتي للوزارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.71) وأهمية نسبية بلغت (74.17%)، تلا ذلك بُعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي بلغ(3.53) وأهمية نسبية بلغت (70.55%)، في حين جاء بُعد رضى المشارك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.50) وأهمية نسبية بلغت (69.96%)، وجاء بعُد تحقيق الأهداف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.45)، وأهمية نسبية بلغت (69.08%). وجاء ترتيب أبعاد فاعلية الوزارة لديهم تنازليا على النحو التالي: (التطوير الذاتي للوزارة، توظيف الموارد، رضى المشارك، تحقيق الأهداف) وهذا دليل على أن المنظمات المبحوثة على وعي بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، وقدرتها الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة عملياتها الإنتاجية لتعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(Thyleffors ,et al, 2005) فيما يتعلق ببعد رضا المشارك، كما تتفق مع دراسة(Montes, Moreno, Morales, 2004) فيما يتعلق ببعد التطوير الذاتي للوزارة من خلال التجديد التنظيمي والإداري. واتفقت النتائج كذلك مع دراسة (Valle & Witt,2001) في رضا المشارك عن السياسات التنظيمية.

11- أن المتوسط العام لفقرات متغير تحقيق الأهداف بلغ(3.45) وبأهمية نسبية

بلغت(69.08%)، مما يؤشر على تحقيق الأهداف تلقى اهتماما متوسطاً، وقد احتلت الفقرة رقم (45) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلــغ (3.67) وأهمية نسبية بلغــت (73.35%) في حين جاءت الفقرة رقم(43) في المرتبة الأخيرة بين فقــرات هــذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.25) وأهمية نسبية بلغت (65.09%)، وبالنظر إلــى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(45، 41) اللتان احتلتــا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية فــي بلورة الأهداف الجديدة، وتعمل الوزارة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق"، تلا ذلك الفقرتين(44، 42) والتي يعبر محتواهما عن "تعتمد الوزارة استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية، و هنــاك تطــابق مــدروس بــين أهــداف الــوزارة والأعضاء". في حين جاءت الفقرة (43) والتي يعبر محتواها عن "جميع الأهــداف التي تتبناها الوزارة تحظى بقبول الأعضاء لها" في المرتبة الأخيرة. . وتتفق النتائج مع دراسة (Castka, Bamber & Sharp , 2003) فيما يتعلّــق ببعــد تحقيــق الأهداف، وتنظيم مقاييس الأداء.

12- أن المتوسط العام لفقرات متغير التطوير الــذاتي للــوزارة بلــغ (3.71) وبأهمية نسبية بلغت(74.17%)، مما يؤشر على التطوير الــذاتي للــوزارة تلقــى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (46) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـــغ (3.93) وأهمية نسبية بلغت (78.60%) في حين جاءت الفقرة رقم(50) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.56) وأهميــة نــسبية بلغــت (71.27%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغيــر يتبــين أن الفقــرتين ذوات الأرقام(45، 47) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن "تحرص الوزارة على صنع مركزها الذاتي بين المنظمات الأخرى، وللوزارة ثقافة تنظيميــة تسهم في إحلال التغيير المناسب"، تلا ذلك الفقرتان(49، 48) والتي يعبر محتواهما عن "تسعى الوزارة للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عمليــاً، وتــشمل بــرامج التطوير في الوزارة كافة المستويات التنظيمية". في حين جاءت الفقرة (50) والتــي يعبر محتواها عن "تصنع الوزارة سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة" فــي المرتبة الأخيرة.

13- أن المتوسط العام لفقرات متغير رضى المشارك بلغ (3.50) وبأهمية نسبية بلغت(69.96%)، مما يؤشر على رضى المشارك تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (52) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وأهمية نسبية بلغت (78.70%) في حين جاءت الفقرة رقم(55) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.19) وأهمية نسبية بلغت (63.84%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(52، 53) اللتان احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما "هناك جمهور واسع يفضل التعامل مع وزارتي دون سواها، وللوزارة مكانة مرموقة للإسهام في التطوير الاجتماعي"، تلا ذلك الفقرتين(54، 51) والتي يعبر محتواهما عن "يدرك جميع المرتبطين بالوزارة بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم، ويشعر أعضاء الوزارة بالرضى الفعلي عن عملهم". في حين جاءت الفقرة (55) والتي يعبر محتواها عن "يحظى أعضاء الوزارة بغرض الترقية حسب الاستحقاق" في المرتبة الأخيرة. وتتفق النتائج مع دراسة (Valle & Witt,2001) فيما يتعلق برضا المشارك عن السياسات التنظيمية، وكذلك دراسة(Thyleffors ,et al, 2005) فيما يتعلق برضى المشارك عن المناخ التنظيمي.

14- أن المتوسط العام لفقرات متغير توظيف الموارد بلغ (3.53) وبأهمية نسبية بلغت(70.55%)، مما يؤشر على توظيف الموارد تلقى اهتماما مرتفعاً، وقد احتلت الفقرة رقم (58) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وأهمية نسبية بلغت (72.52%) في حين جاءت الفقرة رقم(56) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.44) وأهمية نسبية بلغت (68.78%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذاتي الرقمين(58، 59) اللتان احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما "للوزارة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية، وتعمد الوزارة على التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد"، تلا ذلك الفقرتين(60، 57) والتي يعبر محتواهما عن تحاول الوزارة إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد، وتتفاعل الوزارة مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية. في حين جاءت الفقرة (56) والتي يعبر محتواها عن "للوزارة

إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى القواعد من الموارد المتاحة" في المرتبة الأخيرة. وتتفق النتائج مع دراسة (Castka,Bamber & Sharp , 2003) فيما يتعلق بهذا البعد.

15- أن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين السمات المستقلة لفرق العمل، وفاعلية الوزارة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى السمة أو البُعد الواحد. وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين السمات فرق العمل وفاعلية الوزارة ككل (0.87) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لسمات فرق العمل في علاقتها مع فاعلية الوزارة، ومن حيث الأثر والتأثر وما ينجم عن تلك العلاقة على صعيد السلوك الإنساني والإداري، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (رضى المشارك) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.77) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(التطوير الذاتي للوزارة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.76).

16- ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (8، 376) والبالغة(2.51)، حيث أن سمات فرق العمل تفسر(79.8%) من التباين في بُعد(فاعلية الوزارة)، كما تُفسر أيضاً(78.3%) من التباين في بُعد(تحقيق الأهداف)، وتُفسر أيضاً(63.7%) من التباين في بُعد(التطوير الذاتي للوزارة)، وفسر سمات فرق العمل(67.2%) من التباين في بُعد(رضا المشارك)، وأخيراً فسرت سمات فرق العمل(62.4%) من التباين في بُعد(توظيف الموارد)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر سمات الفريق في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية الوزارة.

17- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية، في حين أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.05)، وأشارت نتائج

إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(65.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية(73.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(77.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(78.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(79.6%) من التباين في فاعلية الوزارة في الوزارات الأردنية كمتغير تابع.

18- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الشفافية، الإبداعية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية، في حين أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.05)، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(67.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الشفافية(75%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(76.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(77.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإبداعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(78.2%) من التباين في تحقيق الأهداف في الوزارات الأردنية كمتغير تابع.

19- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (وضوح الأهداف، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في التطوير الذاتي للوزارة في الوزارات الأردنية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في التطوير الذاتي للوزارة في الوزارات الأردنية عند مستوى دلالة

(α= 0.05)، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقدار ٥٥ %) من التباين في المتغير التابع تلاه متغير الشفافية وفسر مع متغير الإبداعية(59.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(61.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.2%) من التباين في التطوير الذاتي للوزارة في الوزارات الأردنية كمتغير تابع.

20- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في رضا المشارك في الوزارات الأردنية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(وضوح الأهداف توازن الأدوار، مرونة الاتصال) ليس لها أثر في رضا المشارك في الوزارات الأردنية عند مستوى دلالة(α= 0.05)، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الشفافية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(53.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الإبداعية وفسر مع متغير الشفافية(61.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(64.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المهارات المتخصصة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(66%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(67%) من التباين في رضا المشارك في الوزارات الأردنية كمتغير تابع .

21- أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استمرارية النشاط، الإبداعية، الشفافية، وضوح الأهداف، وتوازن الأدوار) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(القيادة المناسبة، المهارات المتخصصة، مرونة الاتصال) ليس لها

أثر في توظيف الموارد في الوزارات الأردنية عند مستوى دلالة($\alpha$= 0.05)، وأشارت نتائج إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن الإبداعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(53%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استمرارية النشاط وفسر مع متغير الإبداعية(59%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(61.4%) من التباين في المتغير التابع.

22- دلت النتائج إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم(F)المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

وأشارت النتائج إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t)المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي).

23- دلت النتائج إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيمة(F)المحسوبة، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات

الديموغرافية تعزى للمتغيرات الديموغرافية(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

وأشارت النتائج إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t)المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(فاعلية الوزارة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي).

## 3.5 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي بما يلي :

1- دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لسمات فريق العمل بأنها مرتفعة، لذا يجب على الوزارات الأردنية تعزيز هذه السمات واستغلالها في بناء فريق عمل عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء فرق عمل فاعلة.

2- ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغيرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التأثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل الوزارات والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.

3- دلت النتائج أن أبعاد توازن الأدوار، القيادة المناسبة، ومرونة الاتصال ليس لها تأثير في فاعلية الوزارة، لذلك على الوزارات الأردنية اتباع آليات مناسبة كتوفير القيادة المناسبة عن طريق برامج تدريبية ووسائل اختبار مناسبة، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وخصوصاً خطوط الاتصال الأفقي والعامودي، أما فيما يتعلق بتوازن الأدوار فعلى الوزارات وضع وصف وظيفي فعال يحدد عمل كل فرد في هذه الوزارات من أجل تعزيز بُعد توازن وتكامل الأدوار لدى الأفراد.

4- نظراً للتحولات العالمية الحديثة مثل ظاهرة العولمة والتخاصية والتجارة

العالمية. أصبحت الوزارات الأردنية تواجه تحدي داخلي وخارجي وهي عرضة للمتغيرات السريعة ولكي تتواءم هذه الوزارات مع المتغيرات فإن عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة لمواكبة هذه التغيرات ومن ضمن هذه المفاهيم مفهوم بناء فرق عمل لما تتمتع به هذه الفرق من قدرة على التكيف السريع مع المتغيرات العالمية.

5- من خلال الدراسة التي أثبتت أن الشفافية والإبداعية تتمتع بدرجة متوسطة توصي الدراسة بالسعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال عقد الاجتماعات الدورية والندوات والنقد الذاتي البناء ومكافئة المتميزين والمبدعين وأي وسائل أخرى متاحة لتعزيز الشفافية والإبداعية لدى العاملين في الوزارات.

6- تسليط الضوء على العوامل الديمغرافية الفاعلة في تحديد أثر سمات فرق العمل حيال فاعلية الوزارات واستثمار قدرتها في تطوير المواقف الإيجابية بما يخدم الوزارات الأردنية، كما يجب تسليط الضوء أيضاً على العوامل الديمغرافية التي ظلت محايدة ولم يكن لها أي انعكاس في تحديد الآثار المرجوة، وذلك من خلال إعادة النظر بالشروط ونظم التعيين والاستقطاب ومن خلال الانفتاح على البيئة الاجتماعية ودراستها وتحليل معطياتها بما يخدم الأهداف التنظيمية للوزارة.

7- دلت النتائج أن بُعد تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد فاعلية الوزارة جاء بدرجة متوسطة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى تعاقب القيادات الإدارية بصورة سريعة مما جعل الوزارات تعدل من خططها تبعاً للقرارات الصادرة عن القيادات المتعاقبة، لذلك توصي الدراسة بوضع خطط قصيرة المدى وطويل الأجل لمأسسة عمل الوزارات بغض النظر عن عملية التعاقب.

8- تسعى الحكومة جاهدة لوضع برامج التطوير الإداري، ومن خلال ذلك توصي الدراسة الوزارات الأردنية بتبني إدخال فرق العمل كوسيلة إدارية حديثة لما له. من أثر في تحقيق فاعلية هذه الوزارات .

# المراجع

## أ- المراجع العربية:


أحمد، فتحي إبراهيم محمد(2002)، استخدام مدخل الفريق في بناء نماذج شبكة تنظيمية لتحليل التركيب الاجتماعي لبرامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية، جامعة أسيوط، القاهرة، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد 22، عدد 8، ص109-142 .

ادعيبس، علا عبد الرحيم،(2002)، **العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية، دراسة استطلاعية**، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية .

أفندي، عطية حسين (2003) **تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة- الوزارة العربية للتنمية الإدارية.

جاكسون، جون مورفان، سبريل، ياوليلو جوزيف(1988) **نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة**، ترجمة خالد حسن زرق، الرياض، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث.

حريم، حسين (2003)، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان .

حريم، حسين (2004) **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في باركر، منظمات الأعمال**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الرشيد، عادل، حداد فريد (2001): فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين، الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد 17، عدد 2 ص337-371.

السالم: مؤيد سعيد (1999)، **نظرية المنظمة الهيكل والتقييم**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان .

الشماع، خليل محمد حسن وحمود صقير كاظم ،( 2000 )، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .

الشواف، سعيد علي (1989) قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية، الرياض، **مجلة**

**الإدارة العامة**، العدد 61، ص141.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) **مفاهيم إدارية حديثة**، عمان، الدار العلمية.

الطجم، عبد الله (2002) قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية – **العلوم الإدارية**، مجلد 29، عدد 2، ص88.

عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ (2000) إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، **الإداري**، مجلد 22، عدد82، ص111، مسقط- عُمان.

عبد الوهاب علي، (2000 )، **بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح**، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

فرنش، وندل وجونيز، سيسل بيل (2000) **تطوير المنظمات : تداخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**: ترجمة وحيد أحمد الهنيدي، الرياض- معهد الإدارة العامة.

الفهداوي، فهمي خليفة والحوامدة نضال صالح (2002)، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظات الجنوب في الأردن، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، مجلد 30، عدد 1،ص37.

القريوتي، محمد قاسم (2000)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الأولى، عمان .

كندرسي دولنغ (2001)، **ديناميكية العمل كفريق**، الطبعة الأولى، لبنان .

كويك توماس (1999) **بناء فريق العمل** ،ط1، نيويورك .

نعيم نعيم عقله، عباينة، رائد إسماعيل (2000)، بناء الفريق، دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال في الأردن، الرياض، **مجلة الإدارة العامة**، عدد 2، ص ص325-371.

هال. ريتشارد (2001)، **المنظمات هياكلها، عملياتها، مخرجاتها**، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، الرياض، معهد الإدارة العامة .

هنجنز جمبس (2001)، 100 **طريقة ابداعية لحل المشكلات الإدارية تعريف بمبك**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة .

هولب، لورنس (1999) **إدارة فرق العمل**- ترجمة موسى يـونس، بيـت الأفكـار العربية.

هياييس، تبكي (2002) **إدارة الفريق إستراتيجية النجاح**، ترجمة : سـرور علـي إبراهيم، الرياض 2005، دار المريخ للنشر.

ويلان وزاب(2002)، **كيفية بناء فريق عمل فعّال**، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .

**ب- المراجع الأجنبية:**

Banker Rajiv. D. and Field Joy. M. and Sinha Kingshuk.K (1997) **Work Team. Implementation and Trajectories of Manufacturing auality: A longitudinal field study**. Texas University, Boston college, Minnesota University.

Benders. J. & Huijgen. F. and Pekruhl,U (2001) Measuring Group work : findings and Lessons from European Survey. **New Technology Work and Employment** 10:204-17.

Borrelli, G & Cable. J and Higgs. M. (1996) What Makes Teams Work? **Team performance Management : An International. Journal** Vol. I No 3. pp 28-36.

Brook.Lan . 1999 **Organizational Behavior : Individuals , Groups. and Organization**, First Print Financial Times pitman publishing.

Butts. D. (1999) Spirituality at Work An over view. **Journal of Organizational Change Management**, Vol12, No4, pp328-31.

Byer. N. and Weston. R. (2004) **Measuring the Progress of Industry Teams in Mech Engs**. Vol. 218 pp 1433-1452.

Caracciolo. (2000) **Smart Things to Know about Teams** (Capstone. Oxford).

Castka. P. Bamber. C. J and sharp. J.M (2003) Measuring Teamwork Culture : The use of a Modified EFQM. Model. **Journal of Management Development** Vol. 22. pp 149-170.

Castka.P. & Bamber C. & sharp J. and Belohoubek. P. (2000) Factors Affecting Successful Implementation of High performance Teams Team performance Management : **An International Journal**. Vol7. No7/8, pp124-34.

Chang, Richard , B. (1994) **Success Though Teamwork , A Practical Guide to Interpersonal Team Dynamics**. Second Printing USA.

Conti Bettiy & H. Kleiner Brian (1996) How to in Crease Teamwork in Organization . **Training of Quality** Vol5, PP. 26-39.

Conway, S, Forrester, H(1999) Innovation and Team Working: Combining

Perspectives, Through a focus on team Boundaries **Research Institute,** Astor University, UK, Published Paper: PP.1-34.

WoodCook M (1994) **Team development Manual** 2[ed] (England cower Publishing.

Costa Ana Cristina (2003) Work team trust and effectiveness, **Personnel Review**, Volume: 32 Issue: 5 PP. 605 - 622

Dover. Spked & Cober. Alan. B. & Philips Jennifer 2001 Forging work Teams : Effects of the Distribution of Cognitive Abilitiy on Team Performance, **Applied H.R.M. Research** . Vol , No2, PP 115-128 .

Dyer willam , G . (1995) **Team Building : Current Issues and. New Alternatives . Third edition , Massachusetts** . Addison Wesley publishing Company .

Ed ward . E. Lawler (1985) **Cauality Crireles afater the Fad**. Harvard Businesses Review (j. f) pp. 65-73.

Elmuti . Dean . (1996) The Perceived Impact of Team Based Management Systems on Organizational Effectiveness. **Team Performance Value Management**, Vol.3, No.3, pp179-192.

Foster, S.F & Heling G.W. and Tideman. B. (1996) **Teams in Intelligent Process- Based**. Organizations (Lensa leiderrop). The Netherlands.

Frebel P, (2005) Team Working Structure and Workers Perceptions across National study in Pharmaceuticals **International Journal of Human Resource Management,** Vol.16, No.2, PP256-276.

Griffin , Ricky W. (1999): **Management** , 6[Ed] , New York , Houghton Mifflin company .

Hammer, M & Champy, J (1993) **Reengineering the Corporation a Manifesto for Business Revaluation**, New York HarperCollins Published.

Harrington- Mackin(1994), **The team Building Tool Kit : Tips Tactics, and Rules for Effective workplace Teams**, New York. Amacom, American Management Association,.

Holland Sarah and Caston. Kevin and comes, Jorge (2000) "Critical Success. factors for Cross-functional Team in New Product Development ,PP 97. Vol.2 Issue3. **International Journal of Management Review.**

Ingram.Hadun and December (1999) Teamwork: Competing academic and Practitioners Perceptions. **Team performance Management** Vol5, No.1, PP16-25.

Jassawalla , Avan R. And Sashittal , Hemantt C. (2001) "The Role Of Senior Management And Team Leaders In Building Collaborative New Product Teams " ,**Engineering Management Journal** , Vol .13, Issue .2,P.33.

Kreitner R & kinichia A & Cole. N (2003) **Fundamentals of**

**Organizational Behavior**, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education .

Marchington M (2000) **Team Working and Employee in Evolvement Terminology Evaluation and Context. Team Working Basin Stokes** . Macmillan, P.60-72.

Margerison. C.J & Mccann. D. (1991) **Team Management: practical** Approaches Mercury Books London.

McCourty. J. and DeMeuse, K.P (2001). **The Team Developer : An Assessment and Skill Building Program**, A student Guide book (John Wiley. New York).

Mendibil Kepa, Jillian MacBryde (2006)Factors that affect the design and implementation of team-based performance measurement systems, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol: 55 No: 2 PP: 118 –142.

Miles . R. Macro (1980) **Organizational Behavior** Sant Monica USA .

Molyneux. Jeanie (2001) Inter-professional Team Working : What Makes Teams Work Well? **Journal of interprofessional Care** Vol. 15. No.1 pp 35-29.

Montes, fco, Moreno Antonia and Morales . v (2004) Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational learning Innovation and Performance: An empirical Examination, **Technonation**, Vol 25. No 2 pp 1109-1172.

Mueller frank and Procter Stephen and Buchanan David (2000) Team working in its context(s) Antecedents , nature and . Dimensions . **Human Relation,** Vol.53 ,PP. 1987-1424.

Neal, M. L(1998) **The Relationship between Work Group Values and overall Performance**, Published PHD Thesis, International University, U.S.A.

Oberty . C & Saa-Perez. P (2006) Work Teams to Favor Knowledge Management. **European Business Review**, Vol (18) No 1. pp6076.

Parker G.M (1990) **Team Players and Teamwork the New competitive Business strategy**. (Jossey Bass San Francisco. California).

Reiman .B.C.(1982) **Dimensions of Structure in Effective Organizations** . Academy of Management Review.

Robbins Stephen P (1990) **Organization Theory. Structure. Design and Applications** 3rd (Englewood Cliffs) New Jersey, Prentice Hall.

Schein edagr A (1982) **Organizational Psychology** Engie Wood . Liffs N.J. Prentice Hall.

Steers. Richard . M. (1991) **Introduction to Organizational Behavior,** 4ed (New York) Harper Collins publishers inc.

Swell Craham (2005). Doing what Comes Naturally? Why We Need a Practical Ethics of Teamwork, **The International Journal of Human Resources Management** . Vol (16). No pp202-220.

Thamhain. Hans. J and college Bentley (1999) **Effective Project Leadership in Complex Self- Directed Team Environments**. Hawaii International Conference on System Sciences.

Thyleffors ,I, Persson ,O , Hellstron, D, (2005) Team Types, Perceived efficiency and Team Climate in Swedish Cross-Professional teamwork, **Journal of Interprofessional Care**, Vol.(19), No.(2), PP102-114.

Valle , mattew And Witt , L. A.: " The Moderating Effect Of Teamwork Perceptions On The Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship", **Journal Of Social Psychology**, Vol . 141, Issue ,3, 2001 , PP. 379-405.

# الملحق (أ)

## الاستبانه

## ملحق رقم (أ)

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**حضرة الموظفة الفاضلة والموظف الفاضل**

**تحية طيبة وبعد**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارة، فنرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات الواردة ضمن مواقعها تعبيراً عن تصوراتكم القيمة، مؤكدين لكم بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل معها بكل ثقة واحترام ومصداقية، لاغراض البحث العلمي، ولا داعي لذكر الاسم.

**وأقبلوا خالص الاحترام**

**الباحث**

**زياد العضايلة**

**جامعة مؤته**

**ضع إشارة (√ ) في المكان المواقف لإجابتك :**

**1- النوع الاجتماعي :** ذكر ☐ أنثى ☐

**2- المؤهل العلمي** ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط ☐
بكالوريوس ☐ شهادة عليا ☐

**3- المسمى الوظيفي** مدير ☐ رئيس قسم ☐

**4- سنوات الخبرة :** 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐
16-20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر

**5- العمر :** 30 سنة فأقل ☐ 31- 40 سنة
41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

**6- الحالة الاجتماعية :** متزوج ☐ أعزب ☐

الجزء الثاني: يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة(X)

| الرقم | 2- العبـــــــــــــــــارة | تنطبق دائما | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادرا | لا تنطبق أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- | أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف. | | | | | |
| 2- | اعرف حقيقة الأهداف التي تريدها الوزارة مني. | | | | | |
| 3- | هناك لقاءات مستمرة مع الإدارة العليـا تـسهم فـي وضـوح الأهداف. | | | | | |
| 4- | تتاح للعاملين إمكانية الاستفسار عما مطلوب منهم تأديته. | | | | | |
| 5- | جميع الأنشطة تصب في تحقيق الأهداف التي تريدها الوزارة. | | | | | |
| 6- | أقوم بأداء عملي في ضوء الجهود التي بمقدوري بذلها. | | | | | |
| 7- | أتقاسم الواجبات مع زملائي بطريقة عادلة. | | | | | |
| 8- | تتناسب الصلاحيات المعطاة لي مع المسؤوليات المكلف بها. | | | | | |
| 9- | يتم توزيع الأدوار بين العاملين حسب الاستعدادات المتوفرة. | | | | | |
| 10- | الإحساس بأهمية الدور المتوازن يسهم في أداء المهام بكفاءة . | | | | | |
| 11- | القيادة في وزارتي ملمة بمتطلبات العمل كفريق. | | | | | |
| 12- | ينطلق السلوك القيادي من احترام آراء المرؤوسين. | | | | | |
| 13- | تتاح لجميع المرؤوسين فرصة تولي مهام القيادة. | | | | | |
| 14- | يثق المرؤوسون بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة. | | | | | |
| 15- | تحرص القيادة على معاملة الجميع بأسلوب الحرص. | | | | | |
| 16- | تعتمد الوزارة على المهارات المتخصصة في أداء المهام. | | | | | |
| 17- | تناط المهام بأعضاء الوزارة بحسب المهارات عندهم. | | | | | |
| 18- | يسعى العاملون في الوزارة إلى اكتساب التخصص في العمل. | | | | | |
| 19- | تشكل مهارات العاملين في الوزارة ترابطاً فيما بينها. | | | | | |
| 20- | للمهارات المتخصصة دور في إتقان الأداء الوظيفي. | | | | | |
| 21- | أتمتع من خلال وظيفتي باتصالات مفتوحة. | | | | | |
| 22- | الاتصالات المعتمدة في الوزارة تتناسب في جميع المستويات. | | | | | |
| 23- | أنا مطمئن بأن الاتصالات مع الإدارة العليا طبيعية. | | | | | |
| 24- | يتم تطوير عملية الاتصال في الوزارة عند الضرورة. | | | | | |
| 25- | جميع مشكلات الاتصال في الوزارة يصار إلى حلها بسرعة. | | | | | |
| 26- | إن المهام في وزارتي يتم أداؤها دون خلل. | | | | | |
| 27- | تترابط الأنشطة في الوزارة فيما بينها كوحدة متكاملة. | | | | | |
| 28- | هناك معالجات فورية تحول دون توقف نشاطات الوزارة. | | | | | |
| 29- | يحافظ أعضاء الوزارة على استمرارية المهام من خلال أدائهم للمسؤوليات. | | | | | |

| الرقم | 3- العبـــــــــــارة | تنطبق دائما | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادرا | لا تنطبق أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 30- | لن يتوقف نشاط الوزارة حتى في حالة غياب بعض الأعضاء. | | | | | |
| 31- | ثمة فرصة لأعضاء الوزارة لإظهار إبداعاتهم في العمل. | | | | | |
| 32- | تدعم الإدارة العليا الأفكار الجديدة لغرض الاستفادة العملية منها. | | | | | |
| 33- | هناك برامج مستمرة لتطوير مهارات أعضاء الوزارة. | | | | | |
| 34- | تعقد الوزارة مناقشات دورية لغرض تحسين الأداء التنظيمي. | | | | | |
| 35- | توفر الوزارة زيارات علمية لمراكز التطوير الإداري المتميزة. | | | | | |
| 36- | تُطلع الوزارة جميع العاملين على الحقائق المتعلقة بالوزارة. | | | | | |
| 37- | تحظى الوزارة بالمصداقية في تعاملها مع الرأي العام. | | | | | |
| 38- | تتيح الوزارة حرية الوصول إلى مصادر المعلومات للجميع. | | | | | |
| 39- | جميع فعاليات الوزارة مكشوفة أمام الأعضاء. | | | | | |
| 40- | تحرص الوزارة على محاربة الفساد من خلال مزيد من المكاشفة. | | | | | |
| 41- | تعمل الوزارة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق. | | | | | |
| 42- | هناك تطابق مدروس بين أهداف الوزارة والأعضاء. | | | | | |
| 43- | جميع الأهداف التي تتبناها الوزارة تحظى بقبول الأعضاء لها. | | | | | |
| 44- | تعتمد الوزارة استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية. | | | | | |
| 45- | تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة. | | | | | |
| 46- | تحرص الوزارة على صنع مركزها الذاتي بين الوزارات الأخرى. | | | | | |
| 47- | للوزارة ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير المناسب. | | | | | |
| 48- | تشمل برامج التطوير في الوزارة كافة المستويات التنظيمية. | | | | | |
| 49- | تسعى الوزارة للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عملياً. | | | | | |
| 50- | تصنع الوزارة سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة. | | | | | |
| 51- | يشعر أعضاء الوزارة بالرضى الفعلي عن عملهم. | | | | | |
| 52- | هناك جمهور واسع يفضل التعامل مع وزارتي دون سواها. | | | | | |
| 53- | للوزارة مكانة مرموقة للإسهام في التطوير الاجتماعي. | | | | | |
| 54- | يدرك جميع المرتبطين بالوزارة بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم. | | | | | |
| 55- | يحظى أعضاء الوزارة بغرض الترقية حسب الاستحقاق. | | | | | |

| الرقم | 4- العبـــــــــــــارة | تنطبق دائما | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادرا | لا تنطبق أبداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 56- | للوزارة استراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى الفوائد مـــن المـــوارد المتاحة. | | | | | |
| 57- | تتفاعل الوزارة مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية. | | | | | |
| 58- | للوزارة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية. | | | | | |
| 59- | تعمد الوزارة على التكيف المناسب مع التحـــولات فـــي بيئـــة الموارد. | | | | | |
| 60- | تحاول الوزارة إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد. | | | | | |

# الملحق (أ)

## ستبانات الموزعة والمستردة في كل من الوزارات الأردنية

## ملحق (ب)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل من الوزارات الأردنية

| الرقم | اسم الوزارة | الاستبان الموزعة | المسترجع |
|---|---|---|---|
| .1 | وزارة التخطيط | 23 | 22 |
| .2 | وزارة التربية | 41 | 37 |
| .3 | وزارة الداخلية | 21 | 18 |
| .4 | وزارة الثقافة | 10 | 8 |
| .5 | وزارة الصحة | 40 | 29 |
| .6 | وزارة العدل | 11 | 7 |
| .7 | وزارة الزراعة | 35 | 27 |
| .8 | وزارة الأشغال والإسكان | 48 | 33 |
| .9 | وزارة التنمية الاجتماعية | 14 | 9 |
| .10 | وزارة البلديات | 29 | 20 |
| .11 | وزارة المياه | 27 | 21 |
| .12 | وزارة الصناعة والتجارة | 22 | 16 |
| .13 | وزارة التنمية السياسية | 9 | 6 |
| .14 | وزارة التعليم العالي | 23 | 18 |
| .15 | وزارة المالية | 34 | 25 |
| .16 | وزارة العمل | 18 | 16 |
| .17 | وزارة النقل | 10 | 10 |
| .18 | وزارة الخارجية | 10 | 9 |
| .19 | وزارة التنمية الإدارية | 9 | 6 |
| .20 | وزارة البيئة | 10 | 7 |
| .21 | وزارة الأوقاف | 10 | 8 |
| .22 | وزارة الإعلام | 13 | 10 |
| .23 | وزارة السياحة | 12 | 9 |
| .24 | وزارة الاتصالات | 21 | 14 |
| المجموع | | 500 | 385 |